

Institut für Betriebswirtschaftslehre
Forschungszentrum für Milch und Lebensmittel
Technische Universität München

**Der Großverbrauchermarkt für Milcherzeugnisse in Deutschland:
Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern und
Entwicklung von generalisierten Marketingstrategien**

Gerhard Gaigl

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. oec.)

genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. oec. habil. Georg Kevig Ph.D./Iowa State Univ.Ames

Prüfer der Dissertation:

1. Univ.-Prof. Dr. oec. Hannes Weindlmaier
2. apl. Prof. Dr. agr. Dr. oec. habil. Alfred Schebler

Die Dissertation wurde am 26.08.2002 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät Wissenschaftszentrum Weihenstephan für Ernährung, Landnutzung und Umwelt am 11.10.2002 angenommen.

Inhaltsübersicht

1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit	3
2 Struktur und Entwicklung des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel	5
2.1 Allgemeine Kenngrößen zum Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln	5
2.2 Markt- und Strukturdaten von Segmenten des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel ...	8
2.3 Entwicklung der Ausgaben von Konsumenten für ausgewählte Marktsegmente.....	12
2.4 Charakterisierung des Außer-Haus-Konsumverhaltens von Endverbrauchern	16
2.5 Zusammenfassende Darstellung der Struktur und Entwicklung des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel	29
3 Theoretische und methodische Grundlagen der vorliegenden Arbeit.....	31
3.1 Grundlagen der strategischen Marketingplanung	31
3.2 Grundlagen der Aktionsforschung als Methode zur Entwicklung von Marketingstrategien	48
3.3 Befragung als Informationsgewinnungsmethode in der Marketingforschung.....	58
3.4 Zusammenfassung der theoretischen und methodischen Grundlagen	61
4 Durchführung des Forschungsprojekts zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen.....	65
4.1 Forschungsbedarf und Ziele des Forschungsprojekts	65
4.2 Inhaltlicher Aufbau des Forschungsprojekts	66
4.3 Durchführung der Studie zum Nachfrageverhalten von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen	68
4.4 Entwicklung von generalisierten Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen sowie einer Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien im Rahmen der Aktionsforschung	75
5 Empirische Ergebnisse der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen (Forschungsprojekt, Phase I).....	82
5.1 Einkaufsquellen für Großverbraucher.....	82
5.2 Informationsquellen für Großverbraucher	87

5.3 Die Bedeutung von Milcherzeugnissen im Großverbraucherbereich	91
5.4 Verpackungen von Milcherzeugnissen	112
5.5 Bedeutung der Herkunft von Milcherzeugnissen	118
5.6 Trends bei verschiedenen Mahlzeitenarten.....	121
5.7 Zusammenfassende Interpretation der empirischen Ergebnisse aus der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen	126
6 Generalisierte Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen (empirische Ergebnisse, Forschungsprojekt, Phase II)	129
6.1 Differenzierungsstrategien.....	129
6.2 Kostenführerschaftsstrategien.....	159
6.3 Marktsegmentierungsstrategien	165
6.4 Diversifikationsstrategien	177
6.5 Zusammenfassende Darstellung der generalisierten Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen.....	185
7 Zusammenfassung und kritische Würdigung des methodischen Vorgehens und der empirischen Ergebnisse	194
7.1 Zusammenfassung.....	194
7.2 Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens und der empirischen Ergebnisse.....	201

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit	3
2 Struktur und Entwicklung des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel	5
2.1 Allgemeine Kenngrößen zum Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln	5
2.2 Markt- und Strukturdaten von Segmenten des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel ...	8
2.2.1 Markt- und Strukturdaten zur Gastronomie und Hotellerie	8
2.2.2 Markt- und Strukturdaten zur Betriebsverpflegung / Kantinen und Mensen.....	9
2.2.3 Markt- und Strukturdaten zur Sozialverpflegung.....	10
2.3 Entwicklung der Ausgaben von Konsumenten für ausgewählte Marktsegmente.....	12
2.3.1 Langfristige Entwicklung ausgewählter Marktsegmente von 1991 bis 1999	12
2.3.2 Umsatzentwicklung in ausgewählten Marktsegmenten	13
2.3.2.1 Umsatzentwicklung in der Marken- und Systemgastronomie	14
2.3.2.2 Umsatzentwicklung in der Hotellerie (Top 150 Hotels)	14
2.3.2.3 Umsatzentwicklung in der Cateringbranche	15
2.3.2.4 Umsatzentwicklung von Mensen und Cafeterien.....	15
2.4 Charakterisierung des Außer-Haus-Konsumverhaltens von Endverbrauchern	16
2.4.1 Die Bedeutung von gesellschaftlichen Veränderungen auf das Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern.....	16
2.4.2 Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern bei verschiedenen Verzehrsstätten und Verzehrsanlässen	23
2.4.3 Trends im Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern.....	28
2.5 Zusammenfassende Darstellung der Struktur und Entwicklung des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel	29
3 Theoretische und methodische Grundlagen der vorliegenden Arbeit	31
3.1 Grundlagen der strategischen Marketingplanung	31
3.1.1 Begriffliche Abgrenzung und Inhalt der strategischen Marketingplanung.....	31
3.1.2 Inhaltliche Strukturierung des strategischen Marketingplanungsprozesses.....	32
3.1.3 Prozess der strategischen Marketingplanung	35
3.1.3.1 Analyse der Ist-Situation und der Einflussfaktoren (Markt/Unternehmen) ...	35
3.1.3.2 Festlegung der Marketingziele	38

3.1.3.3 Spezifikation von zielgruppentypischen Merkmalen und Bedürfnisprofilen	41
3.1.3.4 Generierung von Strategiealternativen.....	42
3.1.3.5 Festlegung von Mindestvoraussetzungen zur Strategierealisierung	45
3.1.3.6 Bewertung der Chancen und Risiken für das Unternehmen und Entscheidung für eine Strategiealternative/Strategiekombination	46
3.2 Grundlagen der Aktionsforschung als Methode zur Entwicklung von Marketingstrategien	48
3.2.1 Herkunft und Charakterisierung der Aktionsforschung.....	48
3.2.2 Wissenschaftstheoretische Bedeutung der Aktionsforschung.....	52
3.2.3 Begründung für die Wahl der Aktionsforschung als Methode zur Entwicklung von Marketingstrategien	55
3.3 Befragung als Informationsgewinnungsmethode in der Marketingforschung.....	58
3.4 Zusammenfassung der theoretischen und methodischen Grundlagen	61
4 Durchführung des Forschungsprojekts zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen.....	65
4.1 Forschungsbedarf und Ziele des Forschungsprojekts	65
4.2 Inhaltlicher Aufbau des Forschungsprojekts	66
4.3 Durchführung der Studie zum Nachfrageverhalten von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen	68
4.3.1 Ablaufschema der Studie	69
4.3.2 Erhebungsmethode.....	70
4.3.3 Charakterisierung der Stichprobe.....	70
4.3.4 Auswertung	73
4.3.5 Berücksichtigung anderer Studien	74
4.4 Entwicklung von generalisierten Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen sowie einer Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien im Rahmen der Aktionsforschung	75
4.4.1 Vorgehensweise bei der Planung von Marketingstrategien	75
4.4.2 Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Pilotunternehmen bei der Entwicklung von Marketingstrategien im Rahmen der Aktionsforschung.....	76
5 Empirische Ergebnisse der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen (Forschungsprojekt, Phase I).....	82
5.1 Einkaufsquellen für Großverbraucher.....	82

5.2 Informationsquellen für Großverbraucher	87
5.3 Die Bedeutung von Milcherzeugnissen im Großverbraucherbereich	91
5.3.1 Produkte der Weißen Linie	91
5.3.1.1 Nachfrage nach Konsummilch	91
5.3.1.2 Nachfrage nach Milchprodukten der Weißen Linie	92
5.3.1.3 Verbrauchsprognose für die Produkte der Weißen Linie	95
5.3.2 Butter und Produkte der Gelben Linie	96
5.3.2.1 Nachfrage nach Butter und den Produkten der Gelben Linie	96
5.3.2.2 Monatlicher Butter- und Margarineverbrauch	99
5.3.2.3 Einschätzung des Gesundheitsimages von Butter und Margarine	100
5.3.2.4 Monatlicher Käseverbrauch	103
5.3.2.5 Einkaufskriterien bei Hart- und Schnittkäse, Weich- und Schmelzkäse	105
5.3.2.6 Verbrauchsprognose für Butter und die Produkte der Gelben Linie	107
5.3.3 Besondere Anforderungen von Großverbrauchern an Milcherzeugnisse	109
5.4 Verpackungen von Milcherzeugnissen	112
5.4.1 Präferierte Verpackungsformen im Großverbraucherbereich	112
5.4.2 Anforderungen von Großverbrauchern an die Verpackungen von Milcherzeugnissen	115
5.5 Bedeutung der Herkunft von Milcherzeugnissen	118
5.5.1 Länderpräferenzen für Milcherzeugnisse	118
5.5.2 Bestimmungsgründe für die Länderpräferenzen bei Käse	120
5.6 Trends bei verschiedenen Mahlzeitenarten	121
5.6.1 Absatzprognose für Mahlzeiten, die vom Verbraucher als gesund empfunden werden	122
5.6.2 Absatzprognose für leichte, fruchtige Desserts	122
5.6.3 Absatzprognose für kleine Portionen/Fingerfood	123
5.6.4 Absatzprognose für Fertig-/Convenienceprodukte	123
5.6.5 Absatzprognose für sahnige Süßspeisen	125
5.7 Zusammenfassende Interpretation der empirischen Ergebnisse aus der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen	126
6 Generalisierte Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen (empirische Ergebnisse, Forschungsprojekt, Phase II)	129
6.1 Differenzierungsstrategien	129
6.1.1 Differenzierung durch Convenience-Produkte	130

6.1.1.1	Bedeutung von Convenience-Produkten im Großverbrauchermarkt	130
6.1.1.2	Maßnahmen im Rahmen der Differenzierung durch Convenience- Produkte	131
6.1.1.2.1	Maßnahmen im Bereich Produktkern.....	132
6.1.1.2.1.1	Bedarfsgerechte Verkleinerung/Portionierung von Käse	132
6.1.1.2.1.2	Bewertung der Chancen und Risiken der bedarfsgerechten Verkleinerung/Portionierung von Käse	133
6.1.1.2.1.3	Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch	134
6.1.1.2.1.4	Bewertung der Chancen und Risiken einer Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch	135
6.1.1.2.1.5	Herstellung von gekühlten und tiefgekühlten Convenience-Produkten.....	137
6.1.1.2.2	Maßnahmen im Bereich Verpackung.....	138
6.1.1.2.3	Bewertung der Chancen und Risiken von Maßnahmen im Bereich Verpackungen	140
6.1.1.3	Allgemeines Fazit zur Differenzierung durch Convenience	141
6.1.2	Differenzierung durch Wellness-Produkte.....	141
6.1.2.1	Bedeutung von Wellness-Produkten für den Großverbraucherbereich.....	141
6.1.2.2	Zusatz bzw. Anreicherung von funktionellen Substanzen und Laktosereduzierung	143
6.1.2.3	Bewertung der Chancen und Risiken von Wellness-Produkten im Großverbraucherbereich.....	144
6.1.3	Differenzierung durch die Herkunft der Produkte	145
6.1.3.1	Bedeutung der Herkunft von Lebensmitteln	145
6.1.3.2	Maßnahmen im Rahmen der Differenzierung durch die Herkunft der Milcherzeugnisse.....	146
6.1.3.3	Bewertung der Chancen und Risiken einer Differenzierung durch die Herkunft	148
6.1.4	Differenzierung durch Dienstleistungen	149
6.1.4.1	Charakteristika von Dienstleistungen, die an den Verkauf von Konsumgütern gebunden sind.....	149
6.1.4.2	Dienstleistungen zur Kundenbindung und Einführung von neuen Produkten	150
6.1.4.3	Bewertung der Chancen und Risiken von Dienstleistungen im Großverbraucherbereich.....	153
6.1.5	Differenzierung durch E-Business	154

6.1.5.1	Charakteristika von E-Business und Internet-Marktplätzen	154
6.1.5.2	Beteiligung an handelseigenen Plattformen	156
6.1.5.3	Bewertung der Chancen und Risiken von E-Business im Großverbraucherbereich.....	158
6.2	Kostenführerschaftsstrategien.....	159
6.2.1	Bedeutung der Kostenführerschaftsstrategie im Großverbraucherbereich	159
6.2.2	Maßnahmen im Rahmen der Kostenführerschaftsstrategie bei Standardprodukten ..	159
6.2.3	Bewertung der Chancen und Risiken einer Kostenführerschaft bei Standardprodukten	160
6.2.4	Kostenführerschaft durch gezielte Imitation von Innovationen der Konkurrenz.....	161
6.2.5	Bewertung der Chancen und Risiken einer Kostenführerschaft durch Imitation von Innovationen der Konkurrenz	164
6.3	Marktsegmentierungsstrategien	165
6.3.1	Strategien für ausgewählte Großverbrauchersegmente.....	165
6.3.1.1	Maßnahmen für die Zielgruppe "Großbetriebe"	167
6.3.1.2	Bewertung der Chancen und Risiken einer Marktsegmentierung mit der Zielgruppe "Großbetriebe"	168
6.3.1.3	Maßnahmen für die Zielgruppe "kleine Betriebe"	169
6.3.1.4	Bewertung der Chancen und Risiken einer Marktsegmentierung mit der Zielgruppe "kleine Betriebe"	170
6.3.2	Strategien für ausgewählte Absatzmittler	171
6.3.2.1	Selektionsstrategie.....	171
6.3.2.2	Stimulierungsstrategie.....	174
6.3.2.3	Kontraktstrategie	175
6.3.2.4	Strategiestil.....	175
6.3.2.5	Bewertung der Chancen und Risiken einer Marktsegmentierung mit der Zielgruppe "ausgewählte Absatzmittler"	176
6.4	Diversifikationsstrategien	177
6.4.1	Charakteristika von Diversifikationsstrategien	177
6.4.2	Maßnahmen im Rahmen der Diversifikationsstrategie.....	178
6.4.2.1	Kombination von Milcherzeugnissen mit Salat, Gemüse, Kräutern und Backwaren.....	179
6.4.2.2	Herstellung von Würzsauces (Dressings und Dips).....	181
6.4.2.3	Erweiterung des Leistungsprogramms um Küchentechnik und Lebensmittelautomaten (Vending).....	182
6.4.2.4	Realisierung des Diversifikationsvorhabens im Unternehmen	183

6.4.2.5	Bewertung der Chancen und Risiken von Diversifikationsstrategien.....	184
6.5	Zusammenfassende Darstellung der generalisierten Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen.....	185
7	Zusammenfassung und kritische Würdigung des methodischen Vorgehens und der empirischen Ergebnisse.....	194
7.1	Zusammenfassung.....	194
7.2	Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens und der empirischen Ergebnisse.....	201

Literaturverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1:	Marktvolumen des Außer-Haus-Verzehrs in Mrd. €/Jahr	5
Abb. 2-2:	Kenngrößen des Außer-Haus-Marktes für Lebensmittel	6
Abb. 2-3:	Entwicklung der Ausgabenanteile bei verschiedenen Verzehrsstätten.....	13
Abb. 2-4:	Prognostizierte Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland bis 2050.....	17
Abb. 2-5:	Durchschnittliche Ausgaben nach Geschlecht und Alter (2000).....	18
Abb. 2-6:	Entwicklung der Haushaltsgrößen in Deutschland von 1925 bis 2000	19
Abb. 2-7:	Durchschnittliche Kinderzahl pro Familie in Deutschland 1970-2000	20
Abb. 2-8:	Erwerbstätige Frauen in Prozent der Erwerbstätigen 1975-2000	20
Abb. 2-9:	Doppelverdiener in Prozent der Ehepaare 1976 - 2000	21
Abb. 2-10:	Ausgabenanteile Take-away bei verschiedenen Bezugsquellen.....	25
Abb. 2-11:	Anteil verschiedener Bezugsquellen am Take-away-Umsatz.....	26
Abb. 2-12:	Verzehrsfälle und Ausgaben nach Anlass der Mahlzeit (2000).....	27
Abb. 2-13:	Entwicklung der Ausgabenverteilung nach Anlass der Mahlzeit	27
Abb. 2-14:	Verteilung der Ausgaben von Konsumenten nach Bezugsquellen	30
Abb. 3-1:	Prozess der strategischen Marketingplanung.....	35
Abb. 3-2:	Die Situationsanalyse als Ausgangspunkt der Marketingentscheidung.....	36
Abb. 3-3:	Triebkräfte des Branchenwettbewerbs.....	37
Abb. 3-4:	Parameter bei der Festlegung strategischer Ziele	39
Abb. 3-5:	Strategieraster nach BECKER.....	44
Abb. 3-6:	Methodische Grundlagen einer vernetzten SWOT-Analyse.....	47
Abb. 3-7:	Ablauf des Aktionsforschungsprozesses.....	52
Abb. 4-1:	Teilziele und inhaltlicher Aufbau des Forschungsprojekts.....	67
Abb. 4-2:	Ablaufschema der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse	69
Abb. 4-3:	Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien.....	76
Abb. 4-4:	Zusammenarbeit mit den Pilotunternehmen im Rahmen der Aktionsforschung....	78

Abb. 5-1: Bedeutung von Einkaufsquellen für Großverbraucher (Mehrfachnennungen möglich, N = 80.000, n = 409)	83
Abb. 5-2: Bedeutung von Informationsquellen für Großverbraucher (Mehrfachnennungen möglich, N = 80.000, n = 409)	88
Abb. 5-3: Informationsquellen für Großverbraucher, differenziert nach Käufergruppen (N = 80.000, n = 409).	90
Abb. 5-4: Anteil der Großverbraucher, die Frischmilch und H-Milch beziehen (N = 80.000, n = 409)	92
Abb. 5-5: Nachfrage nach Produkten der Weißen Linie (N = 80.000, n = 409).....	93
Abb. 5-6: Verbrauchsprognosen für die Produkte der Weißen Linie (N = 80.000, n = 409)	95
Abb. 5-7: Nachfrage nach Butter und den Produkten der Gelben Linie (N = 80.000, n = 409)	97
Abb. 5-8: Einschätzung des Gesundheitsimages von Butter, "normaler" Margarine und "besonderer" Margarine (N = 71.600, n = 611).....	102
Abb. 5-9: Verbrauchsprognose für die Produkte der Gelben Linie (N = 80.000, n = 409) ..	108
Abb. 5-10: Anforderungen/Wünsche von Großverbrauchern in Bezug auf Milcherzeugnisse (N = 80.000, n = 409)	109
Abb. 5-11: Anforderungen an Milcherzeugnisse, differenziert nach Käufergruppen (N = 80.000, n = 409).....	111
Abb. 5-12: Präferierte Verpackungsformen bei verschiedenen Produktgruppen (N = 80.000, n = 409).....	113
Abb. 5-13: Kriterien bei der Wahl der Verpackung (N = 80.000, n = 409).....	117
Abb. 5-14: Besondere Anforderungen verschiedener Käufergruppen an die Verpackungen von Milcherzeugnissen (N = 80.000, n = 409)	117
Abb. 5-15: Bewertung der Herkunft von Milcherzeugnissen (N = 71.600, n = 611)	119
Abb. 5-16: Länderpräferenzen bei ausländischem Käse (Mehrfachnennungen möglich)(N= 28.315, n = 245)	119
Abb. 5-17: Absatzentwicklung von verschiedenen Mahlzeitentypen im GV-Bereich (N = 80.000, n = 409).....	121

Abb. 5-18: Absatzprognose für leichte, fruchtige Desserts, differenziert nach Käufergruppen (N = 80.000, n = 409)	123
Abb. 5-19: Absatzprognose für Fertig-/Convenienceprodukte, differenziert nach Käufergruppen (N = 80.000, n = 409)	124
Abb. 6-1: Convenience-Eigenschaften aus der Abnehmer-Perspektive	132
Abb. 6-2: Bewertung der Risiken von strategischen Optionen für den Großverbrauchermarkt.....	193

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1:	Markt- und Strukturdaten von Gastronomie und Hotellerie im Jahr 2000	9
Tab. 2-2:	Markt- und Strukturdaten der Betriebsverpflegung im Jahr 2000	10
Tab. 2-3:	Markt- und Strukturdaten der Sozialverpflegung im Jahr 2000	11
Tab. 2-4:	Anzahl der Betriebe/Einrichtungen und Umsatzvolumina von Gastronomie und Hotellerie, Betriebs- und Sozialverpflegung.....	12
Tab. 2-5:	Einfluss von gesellschaftlichen Veränderungen auf die Konsumgewohnheiten	22
Tab. 2-6:	Verteilung der Verzehrsvälle und Ausgaben bei verschiedenen Verzehrstätten ...	23
Tab. 2-7:	Verteilung der Verzehrsanlässe bei verschiedenen Verzehrstätten.....	24
Tab. 2-8:	Food & Beverage-Trends im Jahr 2001	28
Tab. 3-1:	Beispiele für die Strukturierung des strategischen (Marketing-) Planungsprozesses.....	34
Tab. 3-2:	Stärken-Schwächen-Analyse	38
Tab. 3-3:	Strategie-Matrix für Wachstumsmärkte.....	45
Tab. 3-4:	Allgemein anerkannte Umschreibungen des Aktionsforschungsbegriffes	51
Tab. 3-5:	Gegenüberstellung von freiem und standardisiertem Interview	59
Tab. 3-6:	Standardisierungsgrad der Befragung und Aussagegehalt der Ergebnisse.....	60
Tab. 4-1:	Zusammensetzung der Stichprobe für die Milchstudie (N = 80.000, n = 409)	71
Tab. 4-2:	Anteil an Großverbrauchern differenziert nach Betriebsgrößenklassen in % (N = 80.000, n = 409)	71
Tab. 4-3:	Anteil der Grundgesamtheit differenziert nach Nielsegebieten (N = 80.000, n = 409)	72
Tab. 4-4:	Funktionen der Zielpersonen in den Großverbraucherbetrieben (N = 80.000, n = 409)	72
Tab. 4-5:	Funktionen der Teilnehmer am Forschungsprojekt	77
Tab. 4-6:	Zeitlicher Ablauf der Zusammenarbeit mit den Pilotunternehmen	77
Tab. 4-7:	Erhebungsinstrumente des Forschungsprojekts	78

Tab. 5-1:	Anteil an Großverbrauchern, die Milcherzeugnisse von den genannten Einkaufsquellen beziehen (Mehrfachnennungen möglich, N = 80.000, n = 409) ...	84
Tab. 5-2:	Kundenstruktur von verschiedenen Einkaufsquellen/Absatzmittlern (N = 80.000, n = 409)	86
Tab. 5-3:	Einfluss der Betriebsgröße auf die Wahl der Einkaufsquelle (N = 80.000, n = 409)	86
Tab. 5-4:	Funktionen der Zielpersonen, differenziert nach Einkaufsquellen (N = 80.000, n = 409)	87
Tab. 5-5:	Anteil an Großverbrauchern, die sich durch die genannten Informationsquellen über Milcherzeugnisse informieren (Mehrfachnennungen möglich, N = 80.000, n = 409)	88
Tab. 5-6:	Anteil an Großverbrauchern, die die genannten Produkte der Weißen Linie beziehen, differenziert nach Großverbrauchersegmenten (N = 80.000, n = 409)....	93
Tab. 5-7:	Anteil an Großverbrauchern in %, die bei ausgewählten Absatzmittlern Produkte der Weißen Linie beziehen (N = 80.000, n = 409)	94
Tab. 5-8:	Anteil an Großverbrauchern, die Butter und die genannten Produkte der Gelben Linie beziehen, differenziert nach Großverbrauchersegmenten (N = 80.000, n = 409)	98
Tab. 5-9:	Anteil an Großverbrauchern in %, die bei ausgewählten Absatzmittlern Butter und Produkte der Gelben Linie beziehen (N = 80.000, n = 409)	99
Tab. 5-10:	Verbrauch von Butter und Margarine in verschiedenen Großverbrauchersegmenten [kg/Monat]	100
Tab. 5-11	Einschätzung des Gesundheitsimages von Butter, normaler Margarine und besonderer Margarine in verschiedenen Großverbrauchersegmenten [%]*	103
Tab. 5-12:	Verbrauch von Käse in verschiedenen Großverbrauchersegmenten [kg/Monat] .	104
Tab. 5-13:	Einkaufskriterien bei Hart- und Schnittkäse, Weich- und Schmelzkäse (Mehrfachnennungen möglich, N = 71.600, n = 611)	105
Tab. 5-14:	Definition der Einkaufskriterien bei Hart- und Schnittkäse, Weich- und Schmelzkäse aus Sicht der Einkaufsverantwortlichen (N = 71.600, n = 611).....	107
Tab. 5-15:	Präferierte Verpackungsformen in den untersuchten Großverbrauchersegmenten (N = 80.000, n = 409)	114

Tab. 5-16: Präferierte Verpackungsformen, differenziert nach Käufergruppen (N = 80.000, n = 409)	115
Tab. 5-17: Bestimmungsgründe für die Länderpräferenzen bei Käse (N = 71.600, n = 611)	120
Tab. 6-1: Chancen und Risiken der strategischen Option "Bedarfsgerechte Verkleinerung/Portionierung von Käse"	134
Tab. 6-2: Chancen und Risiken der strategischen Option "Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch"	136
Tab. 6-3: Chancen und Risiken der strategischen Option "Verbesserung des Handling von Verpackungen/Bedarfsgerechte Gebinde"	140
Tab. 6-4: Chancen und Risiken der strategischen Option "Wellness-Produkte durch Zusatz von funktionellen Substanzen und Laktosereduzierung"	145
Tab. 6-5: Chancen und Risiken der strategischen Option "Differenzierung durch die Herkunft"	149
Tab. 6-6: Kundennutzwertmatrix zur Analyse der Kundenzufriedenheit	152
Tab. 6-7: Chancen und Risiken der strategischen Option "Differenzierung durch Dienstleistung"	154
Tab. 6-8: Chancen und Risiken der strategischen Option "Differenzierung durch E- Business"	158
Tab. 6-9: Chancen und Risiken der strategischen Option "Kostenführerschaft bei Standardprodukten"	161
Tab. 6-10: Chancen und Risiken der strategischen Option "Kostenführerschaft durch Imitation von Innovationen der Konkurrenz"	164
Tab. 6-11: Unterschiede im Nachfrageverhalten von kleinen Betrieben und Großbetrieben	166
Tab. 6-12: Chancen und Risiken der strategischen Option "Marktsegmentierung/Zielgruppe Großbetriebe"	169
Tab. 6-13: Chancen und Risiken der strategischen Option "Marktsegmentierung/Zielgruppe kleine Betriebe"	171
Tab. 6-14: Chancen und Risiken der strategischen Option "Marktsegmentierung/Zielgruppe ausgewählte Absatzmittler"	177

Tab. 6-15: Chancen und Risiken der strategischen Option "Diversifikation"	184
Tab. 6-16: Darstellung von strategischen Optionen und strategiadäquaten Maßnahmen für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen	186
Tab. 6-17: Bewertung der Chancen von strategischen Optionen für den Großverbrauchermarkt.....	192

Abkürzungen und Symbole

Abkürzungen

BWL	= Betriebswirtschaftslehre
C&C	= Cash and Carry
CMA	= Centrale Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH
dmz	= Deutsche Molkerei Zeitung
E-Business	= Electronic Business
ECR	= Efficient Consumer Response
EDI	= Electronic Data Interchange
FML	= Forschungszentrum für Milch und Lebensmittel
F&B	= Food & Beverage
GV	= Großverbraucher
HR	= Human Relations
KHK	= Koronare Herzkrankheit
KNY	= Klaus Noyen Research
LEH	= Lebensmitteleinzelhandel
MIT	= Massachusetts Institute of Technology
n	= Stichprobe
N	= Grundgesamtheit
PIMS	= Profit Impact of Market Strategy
SMJ	= Strategic Management Journal
t	= Tonnen
WiST	= Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZMP	= Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH

Symbole

- α^* = Irrtumswahrscheinlichkeit (Signifikanzniveau = $1-\alpha^*$)
- η = Eta: η ist ein Zusammenhangsmaß zwischen nominal- und intervallskalierten Merkmalen, für das stets $0 \leq \eta \leq 1$ gilt. Bei $\eta=0$ besteht kein Zusammenhang, bei η nahe 1 liegt ein stark ausgeprägter Zusammenhang zwischen den Merkmalen vor.
- r = Maßkorrelationskoeffizient: r ist ein normiertes und symmetrisches Maß für die Stärke eines linearen statistischen Zusammenhangs zwischen zwei kardinal skalierten Merkmalen, für das stets $-1 \leq r \leq 1$ gilt.
- r_s = Rangkorrelationskoeffizient: r_s beschreibt den statistischen Zusammenhang zwischen ordinal skalierten Merkmalen. r_s ist ein normiertes Zusammenhangsmaß, für das stets $-1 \leq r_s \leq 1$ gilt. Falls $r_s = 0$ besteht keine Abhängigkeit, liegt r_s nahe 1, dann ist ein gleichläufiger statistischer Zusammenhang angezeigt. Analog kennzeichnet ein r_s nahe -1 einen gegenläufigen statistischen Zusammenhang.
- V = CRAMÉRS-V: V ist ein Maß für den statistischen Zusammenhang von nominalen Merkmalen. V ist ein normiertes Kontingenzmaß, für dessen Wertebereich stets $0 \leq V \leq 1$ gilt. Bei $V = 0$ besteht kein statistischer Zusammenhang, bei $V = 1$ liegt eine vollkommene Abhängigkeit zwischen den Merkmalen vor.
- \bar{x} = Arithmetisches Mittel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Die Situation in der Molkereiwirtschaft ist durch einen dynamischen Konzentrationsprozess und hohen Preisdruck gekennzeichnet.¹ Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Wettbewerbsposition von milchverarbeitenden Unternehmen auf dem heimischen Markt ist die Erschließung von Wachstumsmärkten. Ein bedeutendes Absatzpotential für die Molkereiwirtschaft liegt im Außer-Haus-Verzehr von Lebensmitteln. Der Markt für den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln - im Folgenden Großverbrauchermarkt genannt - hatte im Zeitraum von 1991 bis 2000 einen Umsatzzuwachs in der Größenordnung von 30 - 40 Prozent.² Mittlerweile entfällt mehr als ein Drittel der Ausgaben von privaten Haushalten für Lebensmittel auf diesen Wachstumsmarkt, verbunden mit geringeren Ausgaben für Lebensmittel, die Verbraucher im traditionellen Lebensmitteleinzelhandel kaufen und anschließend zuhause selbst zubereiten. Vieles spricht dafür, dass es auch in Zukunft zu kontinuierlichen Umsatzzuwächsen im Großverbrauchermarkt auf Kosten der Umsätze im LEH kommen wird.³ Dabei besteht bei Großverbrauchern ebenso eine Nachfrage nach Milcherzeugnissen wie bei Konsumenten. Allerdings sind es im Falle des Großverbrauchermarktes Organisationen, die den Käufermarkt bilden. Der Einkauf durch Organisationen ist gemäß WEBSTER und WIND folgendermaßen definiert: "Der Einkauf durch Organisationen ist der Entscheidungsprozeß, durch welchen Organisationen den Bedarf an einzukaufenden Produkten und Dienstleistungen feststellen und die alternativ verfügbaren Marken und Lieferanten beurteilen sowie zwischen diesen auswählen."⁴

Der Großverbrauchermarkt von Lebensmitteln besteht aus zahlreichen Segmenten und Subsegmenten.⁵ Zu nennen sind hier die

- Gastronomie mit ihren Subsegmenten deutsche und ausländische Gastronomie, Handelsgastronomie, Systemgastronomie etc.,
- Imbissbetriebe, wie z.B. Metzgereiimbiss und freier Imbiss,
- Kantinen, die z.B. in Eigenbewirtschaftung oder von Caterern betrieben werden,
- Mensen und Cafeterien von Studentenwerken sowie
- Anstalten, wie z.B. Krankenhäuser und Altenheime.

Der Anstieg des Außer-Haus-Konsums von Lebensmittel liegt unter anderem in den demographi-

¹ Zur Situation in der Molkereiwirtschaft vgl. den Beitrag von WEINDLMAIER (2000) im Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats "Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft".

² Vgl. CMA (2001), S. 1; CMA (2000), S. 8.

³ Vgl. WEINDLMAIER/GAIGL (2001), S. 26; MCKINSEY (1998), S. 9.

⁴ WEBSTER/WIND (1972), p. 2 z.n. KOTLER/BLIEMEL (1999), S. 357.

⁵ Vgl. WEIB/LEOPOLDER (1999), S. 1-8; ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1990), S. 1-3.

schen Entwicklungen begründet, z.B. den steigenden Anteilen an Single-Haushalten, erwerbstätigen Frauen, Doppelverdienern und Senioren sowie der sinkenden durchschnittlichen Kinderzahl pro Familie. Darüber hinaus hat die zunehmende Bedeutung der Freizeit-, Erlebnis- und Genussorientierung in der Gesellschaft dazu geführt, dass weniger Mahlzeiten im eigenen Haushalt zubereitet werden.⁶

Die Bedeutung des Großverbrauchermarktes wurde bereits in den 70er Jahren erkannt. Damals versuchten Marktforschungsinstitute Gastronomie-Panels zur besseren Beobachtung des Marktes zu etablieren. Diese Panels sind aber aufgrund des fehlenden theoretischen Unterbaus und Problemen bei der Durchführung fehlgeschlagen.⁷ Seit den 80er Jahren wurden in regelmäßigen Abständen Studien über den Großverbrauchermarkt, im speziellen für die Bereiche Anstalten, Kantinen und Gastronomie, durchgeführt. In diesem Zusammenhang wurden die allgemeine Situation und Trends auf dem Großverbrauchermarkt beschrieben. Die Bereiche Lebensmittelindustrie und Absatzmittler blieben sowohl in diesen Studien als auch in wissenschaftlichen Arbeiten zum Großverbrauchermarkt unberücksichtigt oder wurden nur in Teilbereichen behandelt.⁸

Die deutsche Molkereiwirtschaft wie auch die gesamte Lebensmittelindustrie ist nach wie vor durch eine große Zahl kleiner und mittelständischer Unternehmen geprägt. Aufgrund der heterogenen und komplexen Struktur des Großverbrauchermarktes fällt es insbesondere diesen Unternehmen schwer, fundierte strategische Entscheidungen zu treffen, zumal die Führungskräfte oftmals mit operativen Aufgaben überlastet sind. Deshalb wird der Großverbrauchermarkt in den meisten Fällen lediglich mit operativen Maßnahmen, denen keine klare Strategie zugrunde liegt, bearbeitet.⁹ Für die zukünftige Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit am Großverbrauchermarkt ist ein strategisches Vorgehen sowohl für kleine und mittelständische als auch für große Unternehmen der Molkereiwirtschaft jedoch unabdingbar, weil der Konkurrenzdruck auch hier ständig zunimmt. Die Konkurrenz stammt nicht nur aus den eigenen Reihen, sondern auch aus den Reihen der Lebensmittelkonzerne wie z.B. Nestlé Food Service GmbH, Deutsche Unilever GmbH und Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG, die sowohl Milcherzeugnisse als auch Convenience-Produkte, in denen Milcherzeugnisse enthalten sind, herstellen. Dennoch bietet der Absatzkanal Großverbraucher für die Unternehmen der Molkereiwirtschaft große Chancen, weil sie durch adäquate Marketingmaßnahmen am Wachstum des Großverbrauchermarktes partizipieren können.

Die Voraussetzung für gezielte Marketingmaßnahmen sind detaillierte Kenntnisse über den Groß-

⁶ Vgl. MCKINSEY (1998), S. 12.

⁷ Vgl. TESCHER (1986), S. 529.

⁸ Vgl. dazu z.B. CMA (1999); DEUTSCHER FACHVERLAG (1998a-c); CMA (1996); CMA (1994); BRUNE (1994); CMA (1993); ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1990); BOBER (1985), S. 1-58; IRRGANG (1982).

⁹ Vgl. O.V. (1999A), S. 68; In zahlreichen Gesprächen mit Entscheidungsträgern von Molkereiuunternehmen, die am GV-Markt aktiv sind, wurde diese Aussage bestätigt.

verbrauchermarkt von Milcherzeugnissen. Eine umfassende und aktuelle Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen sowie generalisierte Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen, in denen wettbewerbsorientierte, handelsorientierte und verbraucherorientierte Aspekte berücksichtigt werden, lagen bisher aber nicht vor.

In der vorliegenden Arbeit wird zur Behebung dieses Informationsdefizits eine umfassende Informationsbasis über den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen im Rahmen einer Marktforschungsstudie geschaffen. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die Bedürfnisse und Anforderungen von unterschiedlichen Großverbrauchersegmenten gerichtet. Aufbauend auf den Ergebnissen aus der Marktforschungsstudie wird dann gemeinsam mit Unternehmen aus der Molkereiwirtschaft und der Großhandelsbranche ein strategischer Handlungsrahmen für milchverarbeitende Unternehmen entwickelt. Dieser strategische Handlungsrahmen beinhaltet sowohl generalisierte Marketingstrategien als auch eine Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen. Die Zusammenarbeit mit den Pilotunternehmen erfolgte im Rahmen der partizipativen Aktionsforschung.¹⁰ Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sollen, sowohl von methodischer als auch von inhaltlicher Seite, einen Beitrag als präskriptiver Planungsansatz für die strategische Bearbeitung eines Wachstumsmarktes leisten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Leitgedanke dieser Arbeit ist, dass nur solche Unternehmen der Molkereiwirtschaft auf Dauer ihre Wettbewerbsposition erhalten und verbessern können, die sich durch eine konsequente Markt- und Marketingorientierung von den Wettbewerbern unterscheiden.¹¹ Das Erkennen von langfristigen Entwicklungen und die darauf basierende Erschließung von Wachstumsmärkten stellt eine wichtige strategische Option zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Molkereiunternehmen dar.

Die Struktur und Entwicklung des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel sind Gegenstand von **Kapitel 2**. Dabei erfolgt eine Darstellung der Betriebstypen und Marktsegmente sowie deren Umsatzentwicklung. Zudem wird das Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern bei verschiedenen Verzehrsstätten und -anlässen beschrieben. In diesem Zusammenhang sind auch die Veränderungen in den Lebens- und Konsumgewohnheiten der Bevölkerung sowie die soziodemographischen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf das Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern relevant.

¹⁰ Im Rahmen der Aktionsforschung ist eine enge Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxis bei der Entwicklung des Forschungsansatzes, der Durchführung der Untersuchung und der Ergebnisauswertung vorgesehen. Vgl. dazu auch FRENCH/BELL (1982), S. 117 f.; LEWIN (1947); MELHERITZ (1996).

¹¹ Zur Bedeutung des strategischen Marketing für die Wettbewerbsfähigkeit siehe u.a. PORTER (1999A), S. 73-75.

In **Kapitel 3** werden die theoretischen Grundlagen der strategischen Marketingplanung und der Aktionsforschung beschrieben. Darüber hinaus wird die Anwendbarkeit der Aktionsforschung bei der strategischen Marketingplanung begründet. Des Weiteren wird die Expertenbefragung als Informationsgewinnungsmethode in der Marketingforschung dargestellt.

Kapitel 4 beschreibt das Forschungsprojekt zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen. Dabei werden der Forschungsbedarf, die Ziele, der inhaltliche Aufbau des Forschungsprojekts sowie das methodische Vorgehen bei der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen und bei der Entwicklung von Marketingstrategien für diesen Markt erläutert. Darüber hinaus werden die am Forschungsprojekt beteiligten Pilotunternehmen charakterisiert.

In **Kapitel 5** werden die empirischen Ergebnisse der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen erläutert. Schwerpunkte der Analysen sind die Bereiche Informations- und Einkaufsquellen für Großverbraucher, Nachfrage und Prognosen für die Produkte der Weißen und der Gelben Linie, Verpackungen, Bedeutung der Herkunft von Milcherzeugnissen sowie Trends bei verschiedenen Mahlzeitentypen. Zudem sind die Einflüsse von Betriebsgröße und Einkaufsquelle auf das Nachfrageverhalten bei Milcherzeugnissen von Bedeutung.

Kapitel 6 umfasst die Darstellung der Ergebnisse des Aktionsforschungsprojekts bzw. der generalisierten Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen. Dabei wird insbesondere auf die strategischen Alternativen Differenzierung, Kostenführerschaft, Marktsegmentierung und Diversifikation eingegangen. Auch die Bewertung der Chancen und Risiken der behandelten strategischen Optionen und Maßnahmen ist Gegenstand der Strategieentwicklung.

Die Arbeit schließt mit der Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und der kritischen Würdigung des methodischen Vorgehens und der empirischen Ergebnisse in **Kapitel 7**.

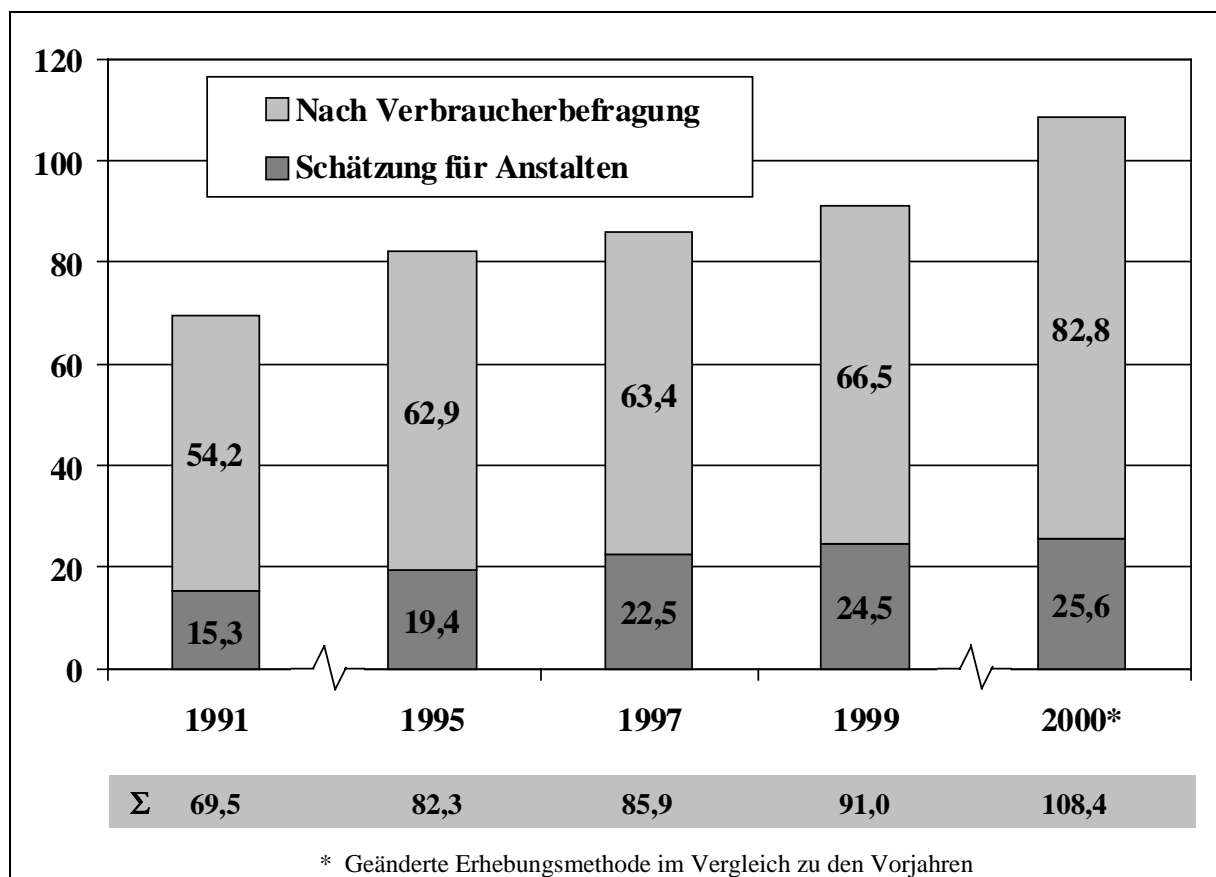
2 Struktur und Entwicklung des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel

Die Struktur und Entwicklung des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel stellen für milchverarbeitende Unternehmen die generellen Rahmenbedingungen zur strategischen Bearbeitung des Großverbrauchermarktes dar. Im Folgenden wird auf die allgemeinen Kenngrößen des Außer-Haus-Konsums von Lebensmitteln, die Markt- und Strukturdaten von Segmenten des Großverbrauchermarktes, die Entwicklung der Ausgaben von Konsumenten für ausgewählte Marktsegmente sowie auf das Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern eingegangen. Die Daten beziehen sich auf den Großverbrauchermarkt für Lebensmittel in Deutschland.

2.1 Allgemeine Kenngrößen zum Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln

Vor dem Hintergrund stagnierender Umsätze im LEH erlangt der Außer-Haus-Markt, zu dem die Betriebs- und Sozialverpflegung (Kliniken, Heime, Mensen, Betriebskantinen etc.), die Marken- und Systemgastronomie sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe zählen, eine immer größere Bedeutung für die Ernährungsindustrie (vgl. Abb. 2-1).¹²

Abb. 2-1: Marktvolumen des Außer-Haus-Verzehrs in Mrd. €/Jahr







Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP (2001), S. 3-7; FROHN (2000), S. 2.

¹² Vgl. BVE (2000), S. 76-77.

Mittlerweile entfällt mehr als ein Drittel der Ausgaben von privaten Haushalten für Lebensmittel auf diesen Wachstumsmarkt. Seit 1991 ist das Marktvolumen in der Größenordnung von 30-40 % gestiegen. Der Gesamtumsatz des Außer-Haus-Marktes lag 2000 nach Angaben der CMA/ZMP bei ca. 108 Mrd. €¹³ Abb. 2-1 zeigt die Umsatzentwicklung von 1991 bis 2000.¹⁴

Im Jahr 2000 haben 76 % der Befragten mindestens einmal pro Woche eine Mahlzeit außer Haus verzehrt bzw. mit nach Hause genommen oder anliefern lassen (vgl. Abb. 2-2). Die Personen mit Außer-Haus-Verzehr haben sich durchschnittlich 4,3 mal außer Haus verpflegt und dabei ca. 28 € pro Woche ausgeben. Dabei sind „Personen mit Verzehr“ diejenigen Befragten, die im Befragungszeitraum mindestens einmal außer Haus gegessen oder fertige Mahlzeiten mit nach Hause genommen haben bzw. nach Hause kommen ließen. Die Strukturdaten für „alle Befragten“ beziehen sich auf „Personen mit Verzehr“ sowie auf Personen ohne Verzehr. Bezogen auf alle Befragten ergaben sich im Mittel 3,2 Verzehrsvorfälle und ein Wert von 21,3 € pro Person und Woche. Die Ausgaben je Verzehrsvorfall beliefen sich auf 6,6 €

Abb. 2-2: Kenngrößen des Außer-Haus-Marktes für Lebensmittel

Strukturdaten zum Außer-Haus-Konsum (2000)		Tendenz
Anteil der Personen mit Verzehr	76 %	
<u>Ausgaben pro Person/Woche</u>		
• alle Befragten (100 %)	21,3 €	
• Personen mit Verzehr (76 %)	28,1 €	
<u>Verzehrsvorfälle pro Person/Woche</u>		
• alle Befragten (100 %)	3,2	
• Personen mit Verzehr (76 %)	4,3	
<u>Ausgaben je Verzehrsvorfall</u>		
	6,6 €	

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP (2001), S. 6.

¹³ Vgl. CMA (2001), S. 1; CMA (2000), S. 8. Die Erhebung zum Essen außer Haus wurde im Jahr 2000 von einem quartalsweisen Erhebungszyklus auf einen monatlichen umgestellt, was zu einer Verdreifachung der Fallzahlen führte. Deshalb können durch die verbesserte Erhebungsmethode einige Vergleiche mit früheren Erhebungen nicht mehr gezogen werden. Es lassen sich allerdings Tendenzen aufzeigen.

¹⁴ Vgl. ZMP (2001), S. 3-7; FROHN (2000), S. 2.

Methodische Basis zur Berechnung des Marktvolumens

Als Basis für die Berechnung des Marktvolumens für den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln wurden die in Abb. 2-2 beschriebenen Kenngrößen verwendet. Dabei wurde folgendermaßen vorgegangen: Bei 75 Mio. Menschen (Anzahl an Personen in Deutschland älter als 7 Jahre)¹⁵ hat ein Anteil von 76 Prozent 4,3 mal je Woche außer Haus gegessen, d.h. 57 Mio. Personen mal 4,3 Verzehrsvälle/Person und Woche. Daraus resultieren 242 Mio. Verzehrsvälle pro Woche und 12,6 Mrd. Verzehrsvälle pro Jahr. Mit durchschnittlichen Ausgaben pro Verzehrsvall von 6,6 € errechnet sich für das Jahr 2000 ein Marktvolumen von 82,8 Mrd. € Die Berechnung des Marktvolumens durch die ZMP und CMA erfolgte gemäß der nachfolgenden Gleichungen:

Personen mit Außer-Haus-Verzehr: $75 \text{ Mio. Menschen} \times 0,76 = \underline{57 \text{ Mio. Menschen}}$

Anzahl an Verzehrsvällen pro Woche: $57 \text{ Mio. Personen} \times 4,3 \text{ Verzehrsvälle/Person} = \underline{242 \text{ Mio.}}$

Anzahl an Verzehrsvällen pro Jahr: $242 \text{ Mio.} \times 52 \text{ Wochen} = \underline{12,6 \text{ Mrd.}}$

Marktvolumen im Jahr 2000: $12,6 \text{ Mrd. Verzehrsvälle} \times 6,57 \text{ €/Verzehrsvall} = \underline{82,83 \text{ Mrd. €}}$

Die Daten zum Außer-Haus-Konsum von Endverbrauchern werden regelmäßig vom Institut iconKNY-food&drinks research erhoben. Dabei notieren ca. 13.000 Personen aus 6.000 Haushalten eine Woche lang, was sie wann, wo und zu welchem Anlass außer Haus verzehrt haben und wie viel sie dafür bezahlt haben. Zudem erfolgt eine Unterteilung bezüglich des Einkaufs- und des Verzehrsvorts der Speisen und Getränke. Bei den notierten Ausgaben ist das Trinkgeld jeweils enthalten. Die Erhebung wird in 12 Wellen pro Jahr durchgeführt. Dies bezieht sich nicht auf alle Betriebstypen im GV-Markt, weil die Umsätze für das Essen und die Getränke in der Sozialverpflegung (Krankenhäuser, Seniorenheime etc.) nicht oder nur schwerlich erfasst werden können. Deshalb werden die Umsätze in der Sozialverpflegung basierend auf Erhebungen des Roland Berger Forschungsinstituts für Markt- und Systemforschung abgeschätzt. Nach Angaben von CMA und ZMP liegt der Schätzwert für die Sozialverpflegung im Jahr 2000 etwa bei 25,6 Mrd. €¹⁶

Der Großverbrauchermarkt lässt sich in verschiedene Segmente einteilen. Nachfolgend werden relevante Segmente des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel beschrieben. Dabei wird zunächst aufgezeigt, welche Betriebstypen den einzelnen Marktsegmenten zugeordnet werden und welche Marktvolumina in den jeweiligen Segmenten erzielt werden.

¹⁵ Vgl. ZMP (2001), S. 4.

2.2 Markt- und Strukturdaten von Segmenten des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel

Der Überblick über die Großverbrauchersegmente und zugehörigen Betriebstypen soll die Struktur des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel charakterisieren. Dabei werden die Segmente Gastronomie und Hotellerie, Betriebsverpflegung und Sozialverpflegung beschrieben.

2.2.1 Markt- und Strukturdaten zur Gastronomie und Hotellerie

In Deutschland wurden im Jahr 2000 199.780 Betriebe¹⁷ des Gaststättengewerbes gezählt.¹⁸ Tab. 2-1 zeigt die Betriebstypen und die Anzahl der Betriebe. Aus Sicht der Lebensmittelindustrie sind McDonald's, Burger King, Pizza Hut, Mövenpick etc. als wichtige Kunden aus der Gastronomie einzustufen.¹⁹

Dem Beherbergungsgewerbe wurden im Jahr 2000 insgesamt 50.579 Betriebe²⁰ zugerechnet.²¹ Darunter fallen Hotels mit Restaurants, Hotel garnis, Gasthöfe, Pensionen und Betriebe des sonstigen Beherbergungsgewerbes (vgl. Tab. 2-1). Hier sind beispielsweise Hotelketten, wie Accor, Maritim und Best Western Hotels wichtige Kunden für die Lebensmittelindustrie und den Großhandel. Bei den Top 150 Hotels in Deutschland lag der durchschnittliche F&B-Anteil im Jahr 2000 bei 38,2 %.²²

Das Umsatzvolumen von Gastronomie sowie den Food&Beverage-Umsätzen der Hotellerie belief sich in 2000 insgesamt auf etwa 73,9 Mrd. €²³

¹⁶ Vgl. ZMP (2001), S. 3-7; FROHN (2000), S. 8.

¹⁷ Betriebe = umsatzsteuerpflichtige Betriebseinheiten.

¹⁸ DEUTSCHER FACHVERLAG (2001), o.S. Die Berechnungen des Deutschen Fachverlags basieren u.a. auf Kennzahlen des Statistischen Bundesamtes und der Umsatzsteuerstatistik 1998.

¹⁹ Vgl. DEUTSCHER FACHVERLAG (Hrsg.)(2001), o. S.

²⁰ Betriebe = umsatzsteuerpflichtige Betriebseinheiten.

²¹ DEUTSCHER FACHVERLAG (2001), o.S. Die Berechnungen des Deutschen Fachverlags basieren u.a. auf Kennzahlen des Statistischen Bundesamtes und der Umsatzsteuerstatistik 1998.

²² Vgl. SCHÄFER/MEWES (2002A), S. 82-83.

²³ Vgl. ZMP (2001), S. 7 und 18. Der Wert 73,9 Mrd. € entspricht dem Marktvolumen des Außer-Haus-Konsums von Lebensmitteln ohne die Umsätze in der Betriebs- und Sozialverpflegung.

Tab. 2-1: Markt- und Strukturdaten von Gastronomie und Hotellerie im Jahr 2000

Betriebstypen, die der Gastronomie zugeordnet werden	Anzahl Betriebe
Restaurantbetriebe	92.348
Cafés	9.820
Eisdielen	6.568
Imbisshallen	24.682
Schankwirtschaften	53.811
Bars und Vergnügungslokale	2.229
Diskotheken und Tanzlokale	2.067
Trinkhallen	8.255
Gesamt Gastronomie	199.780
Betriebstypen, die der Hotellerie zugeordnet werden	Anzahl Betriebe
Hotels mit Restaurant	11.712
Hotel garnis	3.696
Gasthöfe	21.392
Pensionen	7.191
Betriebe des sonstigen Beherbergungsgewerbes	6.588
Gesamt Hotellerie	50.579
Umsatzvolumen Gastronomie und Hotellerie	73,9 Mrd. €

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Berechnungen von DEUTSCHER FACHVERLAG (2001) o.S.; ZMP (2001), S. 18.

2.2.2 Markt- und Strukturdaten zur Betriebsverpflegung / Kantinen und Mensen

In Deutschland gibt es 11.700 Betriebsrestaurants (vgl. Tab. 2-2). Abhängig von der Anzahl an täglich ausgegebenen Essen werden in der Betriebsverpflegung verschiedene Betriebsformen typisiert. Betriebsrestaurants mit mehr als 500 Mittagessen pro Tag sind typisch für Eigenregiebetriebe, wie es z.B. bei Daimler Chrysler, Siemens und BMW der Fall ist. Betriebsgrößen zwischen 100 und 500 Mittagessen sind charakteristisch für Caterer. Als Beispiele für Cateringunternehmen können Compass, Aramark und Dussmann angeführt werden. Die Betriebsrestaurants in der Größenklasse mit weniger als 100 Mittagessen pro Tag werden vorwiegend von Pächtern betrieben.²⁴

²⁴ Vgl. DEUTSCHER FACHVERLAG (2001), o.S. Die Berechnungen des Deutschen Fachverlags basieren u.a. auf den Daten des Statistischen Bundesamtes und der Arbeitsstättenzählung der Statistischen Landesämter.

Tab. 2-2: Markt- und Strukturdaten der Betriebsverpflegung im Jahr 2000

Betriebsrestaurants in verschiedenen Größenklassen	Anzahl
> 500 Mittagessen pro Tag (typische Betriebsform für Eigenregiebetriebe)	1.200
100 bis 500 Mittagessen pro Tag (typische Betriebsform für Caterer)	4.500
< 100 Mittagessen pro Tag (typische Betriebsform für Pächter)	6.000
Gesamt Betriebsrestaurants	11.700
Mensen und Cafeterien*	Anzahl
Studentenwerke	62
Gesamt Mensen und Cafeterien* der 62 Studentenwerke	780
Umsatzvolumen** Betriebsrestaurants / Mensen und Cafeterien	8,9 Mrd. €
* entsprechend der gastronomischen Marktsituation erfasst das Deutsche Studentenwerk Mensen und Cafeterien nicht mehr getrennt.	
** ohne Zuschuss	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Berechnungen von DEUTSCHER FACHVERLAG (2001) o.S.; ZMP (2001), S. 18.

Zur Betriebsverpflegung zählen neben den Betriebsrestaurants auch Mensen und Cafeterien. Die 780 Mensen und Cafeterien von 62 Studentenwerken in Deutschland haben im Jahr 2000 etwa 78 Mio. Essen ausgegeben. Insgesamt vereinen Kantinen / Mensen und Cafeterien ein Umsatzvolumen von ca. 8,9 Mrd. € (vgl. Tab. 2-2).

2.2.3 Markt- und Strukturdaten zur Sozialverpflegung

Der Kategorie Sozialverpflegung werden in Deutschland insgesamt etwa 120.000 Betriebe zugeordnet (vgl. Tab. 2-3).²⁵ Darunter sind Krankenhäuser, Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen, Alteneinrichtungen, Mensen, Schulen, Heime für Jugendliche, Truppenküchen etc. mit einem geschätzten Marktpotential von ca. 25,6 Mrd. €

²⁵ Vgl. ZMP (2001b), S. 16; DEUTSCHER FACHVERLAG (2001) o.S. Die Berechnungen des Deutschen Fachverlages basieren u.a. auf Daten der Deutschen Krankenhausgesellschaft (2000); Statistisches Jahrbuch (2000); gv-praxis 10/2000; Bundesministerium für Verteidigung; Statistisches Bundesamt Kinder- und Jugendhilfestatistik.

Tab. 2-3: Markt- und Strukturdaten der Sozialverpflegung im Jahr 2000

Betriebstypen, die der Sozialverpflegung zugerechnet werden	Anzahl
Krankenhäuser (Anzahl)	2.252
Belegte Betten ¹	457.868
Verpflegungseinheiten pro Jahr ¹	170,9 Mio.
Vorsorge- und Rehaeinrichtungen (Anzahl)	1.395
mit einer Gesamtzahl an Betten ³	190.967
Alteneinrichtungen (Anzahl)	8.243
mit einer Gesamtzahl an Plätzen ³	695.375
Verpflegungseinheiten pro Jahr ¹	227 Mio.
Behinderteneinrichtungen (Anzahl)	3.780
mit einer Gesamtzahl an Plätzen ³	156.332
Truppenküchen (Anzahl)	440
Anzahl Soldaten und zivile Mitarbeiter ⁵	215.000
Heime für Jugendliche, Säuglinge und Kinder (Anzahl)	2.225
mit einer Gesamtzahl an Plätzen ⁶	56.840
Tageseinrichtungen für Kinder (Anzahl)	48.203
mit einer Gesamtzahl an verfügbaren Plätzen ⁶	3 Mio.
Justizvollzugsanstalten (Anzahl)	217
mit einer Gesamtzahl an Haftlingsplätzen ³	73.980
Jugendherbergen (Anzahl)	600
mit einer Gesamtzahl an Übernachtungen ⁷	10,2 Mio.
Allgemeinbildende Schulen (Anzahl)	42.357
mit einer Gesamtzahl an Schülern ³	10 Mio.
Berufliche Schulen (Anzahl)	9.727
mit einer Gesamtzahl an Schülern ³	2,6 Mio.
Geschätztes Umsatzvolumen der Sozialverpflegung	25,6 Mrd. €

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von DEUTSCHER FACHVERLAG (2001) o.S.; ZMP (2001B), S. 16.

Zusammenfassend werden in der nachfolgenden Tab. 2-4 die Anzahl der Betriebe/Einrichtungen und die Umsatzvolumina von Gastronomie und Hotellerie, Betriebsverpflegung und Sozialverpflegung dargestellt.

Tab. 2-4: Anzahl der Betriebe/Einrichtungen und Umsatzvolumina von Gastronomie und Hotellerie, Betriebs- und Sozialverpflegung

Marktsegmente	Anzahl der Betriebe/ Einrichtungen	Umsatzvolumen [Mrd. €]
Gastronomie und Hotellerie	250.359	73,9
Betriebsverpflegung	12.480	8,9
Sozialverpflegung	119.439	25,6
Gesamt	382.278	108,4

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Berechnungen von DEUTSCHER FACHVERLAG (2001) o.S.; ZMP (2001), S. 18.

2.3 Entwicklung der Ausgaben von Konsumenten für ausgewählte Marktsegmente

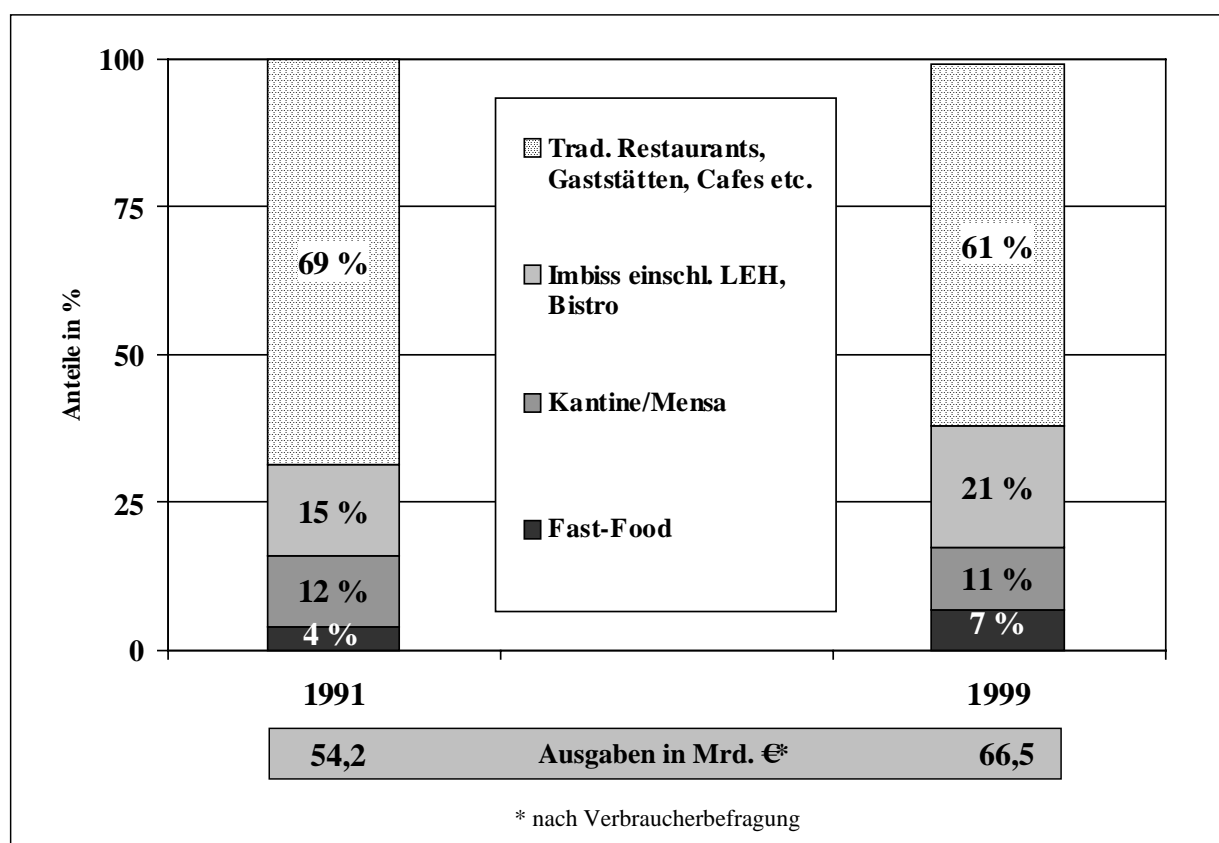
Die Bedeutung von Marktsegmenten innerhalb des gesamten Großverbrauchermarktes zeigt sich an den Ausgaben, die anteilig von Endverbrauchern in den jeweiligen Verzehrsorten getätigt werden. Eine Veränderung in den Ausgabenanteilen charakterisiert die Entwicklung in den jeweiligen Marktsegmenten bzw. Verzehrsorten. Nachfolgend werden die Veränderungen bei den Ausgabenanteilen beschrieben.

2.3.1 Langfristige Entwicklung ausgewählter Marktsegmente von 1991 bis 1999²⁶

Bei den Ausgabenanteilen zeigen sich in Bezug auf die Verzehrsorte deutliche Verschiebungen im Zeitraum von 1991 bis 1999 (vgl. Abb. 2-3). Hier werden die Daten des Jahres 2000 bewusst nicht aufgeführt, weil die Erhebung zum Essen außer Haus im Jahr 2000 von einem quartalsweisen Erhebungszyklus auf einen monatlichen umgestellt wurde, was zu einer Verdreifachung der Fallzahlen führte. Zudem wurde die Unterteilung der Marktsegmente verändert. Aufgrund der geänderten Erhebungsmethode kann ein direkter Vergleich mit früheren Erhebungen nicht mehr gezogen werden. Anhand der langfristigen Betrachtung von 1991 bis 1999 lassen sich jedoch die wesentlichen Entwicklungen darstellen (vgl. Abb. 2-3).

²⁶ Die Ausführungen basieren vorwiegend auf den Primärdaten von CMA/KNY.

Abb. 2-3: Entwicklung der Ausgabenanteile bei verschiedenen Verzehrsstätten



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von CMA (2000), S. 8.

Während 1991 noch ca. 69 % in der klassischen Gastronomie, d.h. in der deutschen und ausländischen Gastronomie, ausgegeben wurden, ist der Anteil bis 1999 auf 61 % gesunken.²⁷ Die Bedeutung von Kantinen ist mit einem Ausgabenanteil von ca. 11-12 % relativ konstant geblieben. Eindeutige Zuwächse gab es dagegen bei den Segmenten Fast-Food und Imbiss, einschließlich dieser Angebotsform für das Essen außer Haus des Lebensmitteleinzelhandels, sowie bei Bäckereien und Metzgereien.²⁸ Die Verschiebungen in den Ausgabenanteilen weisen auf eine Zunahme der "schnellen" und "bequemen" Mahlzeiten, d.h. Imbissangebote und Fast-Food, hin. Diese Entwicklung zeigt die große Bedeutung des Convenience-Trends sowohl für die Großverbraucher als auch für die Lebensmittelindustrie auf.

2.3.2 Umsatzentwicklung in ausgewählten Marktsegmenten

Die Umsatzentwicklung in ausgewählten Segmenten des Großverbrauchermarktes ist besonders relevant für die zielgruppenspezifische Marketingplanung der Lebensmittelindustrie.

²⁷ Vgl. FROHN (2000), S. 8; FROHN (1999), S. 63-64.

²⁸ Vgl. CMA (2000), S. 8; FROHN (1999), S. 63-64.

Nachfolgend werden die Umsatzveränderungen in der Marken- und Systemgastronomie, der Hotellerie, der Cateringbranche und bei Mensen aufgezeigt.

2.3.2.1 Umsatzentwicklung in der Marken- und Systemgastronomie

Die Entwicklung im Segment der Marken- und Systemgastronomie ist in den Jahren 1995 bis 2000 durch ein kontinuierliches Wachstum gekennzeichnet. Bezogen auf die Top 100 Unternehmen lag das jährliche Wachstum durchschnittlich zwischen vier und sieben Prozent pro Jahr. Den Großteil des Umsatzwachstums konnten aber die Top 10 der Marken- und Systemgastronomie, deren Umsätze im Zeitraum von 1990 bis 2000 um 110 % gestiegen sind, auf sich vereinen. Dies zeigt, dass insbesondere die Nachfragemacht der großen Unternehmen gestiegen ist und vermutlich auch weiterhin zunehmen wird. Bezogen auf einzelne Bereiche verzeichneten insbesondere die Fast-Food- und die Freizeitgastronomie ein deutliches Umsatzwachstum.²⁹

Als Beispiele für die Fast-Food-Gastronomie können McDonald's, Burger King und Pizza Hut genannt werden. Bei der Freizeitgastronomie sind beispielsweise G & Tanz, Cinemaxx sowie die Europa-Park-Gastronomie anzuführen, und bei der Verkehrsgastronomie sind LSG Sky Chefs, Tank & Rast sowie Mitropa zu nennen. Als Fullservice-Gastronomie werden unter anderem die Betriebe von Mövenpick, Wienerwald und Käfer bezeichnet. Die gastronomischen Einrichtungen von Handelsketten wie Karstadt, Ikea und Kaufland sind erfolgreiche Beispiele aus der Handelsgastronomie.³⁰

2.3.2.2 Umsatzentwicklung in der Hotellerie (Top 150 Hotels)

Der Gesamtumsatz (ohne MWSt.) der Top 150 Hotels lag im Jahr 2000 bei 2,3 Mrd. € Dabei entfielen durchschnittlich 38,2 % auf Food&Beverage. Der Gesamtumsatz ist seit 1995 um knapp 30 % gestiegen, was vor allem auf die Wachstumsraten in Berlin und in den alten Bundesländern zurückzuführen ist. Dagegen stagnieren die Umsätze in Ostdeutschland.³¹

Insgesamt ist auch weiterhin von einer positiven Entwicklung der Top 150 Hotels auszugehen, wobei auch hier mit einer Verschärfung des Wettbewerbs und einem mittelfristigen Gewinnrückgang zu rechnen ist. Der dadurch induzierte Ausleseprozess in der Hotelbranche wird ver-

²⁹ Vgl. WEIß/LEOPOLDER (2001), S. 7; WEIß/LEOPOLDER (2000), S. 7.

³⁰ Vgl. WEIß/LEOPOLDER (2001), S. 7.

³¹ Vgl. SCHÄFER/MEWES (2002A), S. 81-82.

mutlich zu Lasten von kleinen und umsatzschwachen Hotels gehen, während sich die Wettbewerbsposition der Großhotellerie verbessern dürfte.³² Somit zeichnet sich ebenso wie in der Marken- und Systemgastronomie eine Verstärkung der Nachfragemacht von Großunternehmen bzw. von Hotelketten ab.

2.3.2.3 Umsatzentwicklung in der Cateringbranche

Der Gesamtumsatz (ohne MWSt.) der Top 40 Caterer lag im Jahr 2000 bei mehr als 2 Mrd. € Davon entfielen knapp 60 % auf die Betriebsverpflegung und mehr als 40 % auf die Sozialverpflegung. Die Cateringbranche wies im Jahr 2000, gemessen an den Vorjahren, eine unterdurchschnittliche Wachstumsbilanz auf. Das Nettoumsatz-Wachstum der Top-40-Caterer betrug 9,5 Prozent. Dieses Wachstum ist innerhalb des Großverbrauchermarktes als positiv zu bewerten. Allerdings waren die Wachstumsraten in den vergangenen Jahren wesentlich höher, z.B. zwischen 1989 und 1992 lagen die jährlichen Zuwächse bei über 20 % und seit Mitte der 90er Jahre durchschnittlich bei über 10 %.³³

Ebenso wie bei der Marken- und Systemgastronomie sowie der Hotellerie zeigt sich auch in der Cateringbranche die steigende Nachfragemacht von großen Unternehmen. Die Top 10 Unternehmen der Cateringbranche hatten im Zeitraum von 1990 bis 2000 einen Umsatzzuwachs von 210 % und von den Mehrerlösen, die von den Top 40 Caterern 2000 im Vergleich zum Vorjahr erzielt wurden, entfielen 36 Prozent auf die Top 3 der Branche, d.h. auf Compass, Dussmann und Aramark.³⁴

2.3.2.4 Umsatzentwicklung von Mensen und Cafeterien³⁵

Der Umsatz der 62 Studentenwerke in Deutschland betrug im Jahr 2000 249,56 Mio. Die Umsätze von Mensen und Cafeterien im Drei-Jahresvergleich sind in etwa gleichbleibend; im Sechs-Jahresvergleich ist mit einer Steigerung von 4 % eine leicht positive Tendenz erkennbar.³⁶

Die Wachstumsraten von Mensen und Cafeterien sind zwar nicht mit denen der Cateringbranche, der Hotellerie sowie der Marken- und Systemgastronomie vergleichbar, dennoch haben

³² Vgl. SCHÄFER/MEWES (2002B), S. 40-42.

³³ Vgl. SCHMID (2001), S. 1 und S. 5-6.

³⁴ Vgl. SCHMID (2001), S. 1.

³⁵ Entsprechend der gastronomischen Gesamtsituation erfasst das Deutsche Studentenwerk Mensen und Cafeterien seit 1999 nicht mehr getrennt.

die 780 Mensen und Cafeterien der 62 Studentenwerke in Deutschland im Jahr 2000 ca. 78 Mio. Essen ausgegeben. Daher sind insbesondere die Einkaufsverantwortlichen von Studentenwerken wichtige Ansprechpartner für die Lebensmittelindustrie.

Aufgrund der hohen Wachstumsraten und/oder des großen Einkaufsvolumens von einzelnen Großunternehmen in der Marken- und Systemgastronomie, Hotellerie, Cateringbranche sowie bei Mensen und Cafeterien eignen sich diese Segmente bzw. die erfolgreichen Großunternehmen aus diesen Segmenten als Zielgruppe für die Lebensmittelindustrie.

2.4 Charakterisierung des Außer-Haus-Konsumverhaltens von Endverbrauchern

Das Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern bestimmt die Entwicklung des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel maßgeblich. Daher werden nachfolgend die Bedeutung von gesellschaftlichen Veränderungen, das Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern bei verschiedenen Verzehrsstätten und Verzehrsanlässen sowie die wesentlichen Trends im Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln dargestellt.

2.4.1 Die Bedeutung von gesellschaftlichen Veränderungen auf das Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern

Bei den vielfältigen Einflussfaktoren auf das Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern sind insbesondere die soziodemographischen Entwicklungen und die Veränderung der Lebens- und Konsumgewohnheiten in der Gesellschaft relevant.

(1) Soziodemographische Einflussfaktoren

Als Ursachen für die veränderten Essensgewohnheiten sind langfristige soziodemographische Entwicklungen, wie z.B. die steigenden Anteile an Single-Haushalten, älteren Menschen, erwerbstätigen Frauen und Doppelverdienern sowie die sinkende durchschnittliche Kinderzahl pro Familie, zu nennen.³⁷ Im Folgenden werden die Altersstruktur, die Haushaltsgröße sowie die Beschäftigungssituation von Frauen und Ehepaaren dargestellt.

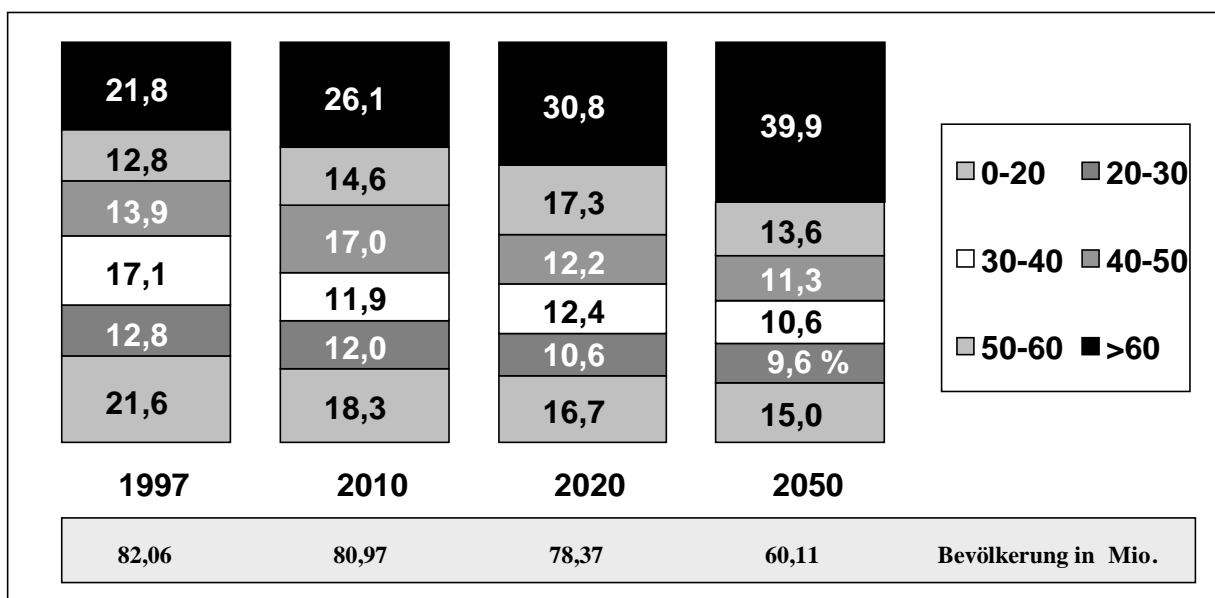
- **Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland**

Die Analyse der Altersstruktur einer Bevölkerung liegt darin begründet, dass das Verbraucherverhalten in Abhängigkeit vom Alter variiert. In Deutschland ist derzeit die Bevölkerung im

³⁶ Vgl. PETTMANN (2001), S. 56-62.

Alter von 20-60 Jahren die größte Zielgruppe für den Außer-Haus-Verzehr von Lebensmitteln.³⁸ Allerdings wird die Bevölkerung im Alter von 60 und mehr Jahren langfristig an Bedeutung gewinnen, weil sich die Altersstruktur weiter in Richtung ältere Menschen verschieben wird.³⁹ Es wird prognostiziert, dass im Jahr 2010 etwa 40 Prozent der Bevölkerung das Alter von 50 Jahren überschritten haben (vgl. Abb. 2-4). Dadurch wird eine Altersstruktur entstehen, bei der ältere Menschen jenseits des bislang üblichen Rentenalters jungen Menschen gegenüber in der Überzahl sind. In den meisten Ländern West- und Zentraleuropas sowie in Japan ist die Geburtenrate bereits unter ein Maß gesunken, das ein gleichbleibendes Bevölkerungsniveau garantieren kann.⁴⁰ Deshalb wird die Wohnbevölkerung und somit auch das Konsumentenpotential langfristig abnehmen.⁴¹ Dies wird zu einem verschärften Verdrängungswettbewerb in der Ernährungsindustrie führen mit der Konsequenz, dass Menschen im Alter ab 60 Jahren eine zunehmende Bedeutung als Zielgruppe für die Lebensmittelindustrie erlangen.⁴²

Abb. 2-4: Prognostizierte Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland bis 2050



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von DIW (1999), H. 42, S. 16-17.

³⁷ Vgl. KUTSCH (1999), S. 14-17; MCKINSEY (1998), S. 11-13.

³⁸ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2001), S. 58.

³⁹ Vgl. STILLER (2000), S. 54.

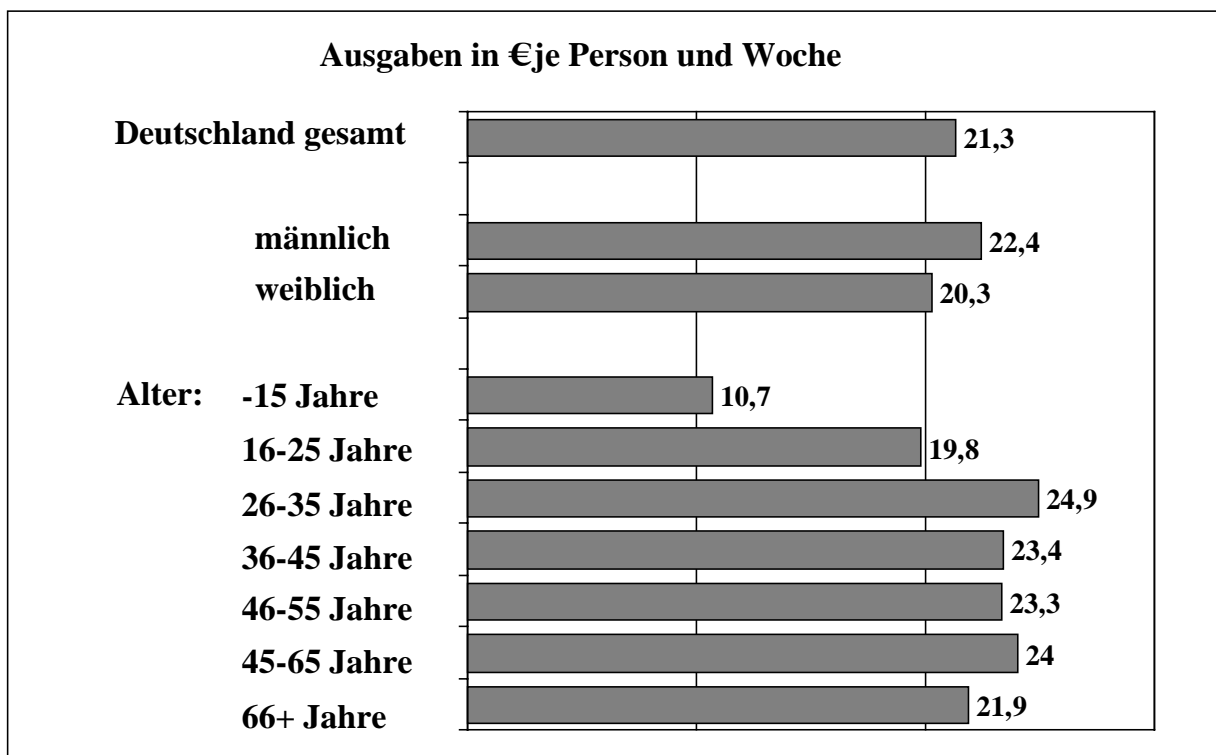
⁴⁰ Vgl. DRUCKER (1999), S. 69-70; KUTSCH (1999), S. 16.

⁴¹ Vgl. DIW (1999), S. 16-17; Stiller (2000), S. 214 f. Bei den dargestellten Prognosen sind ein moderates Bevölkerungswachstum sowie eine moderate Nettozuwanderung bereits berücksichtigt.

⁴² Vgl. KUTSCH (1999), S. 16.

Nachdem die Entwicklung der Altersstruktur aufgezeigt wurde, erfolgt in Abb. 2-5 die Darstellung der Ausgaben für den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln in Abhängigkeit von Alter und Geschlecht.⁴³ Es zeigt sich, dass Männer höhere Ausgaben haben als Frauen. Dies liegt vor allem an dem höheren Anteil berufstätiger Männer im Vergleich zu dem Anteil an berufstätigen Frauen.

Abb. 2-5: Durchschnittliche Ausgaben nach Geschlecht und Alter (2000)



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP (2001), S. 12.

Die Personen im Alter zwischen 26 und 35 Jahren geben durchschnittlich am meisten Geld für den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln aus. Demgegenüber sind die Ausgaben von Kindern und Jugendlichen im Alter bis 15 Jahren am geringsten. Bei den Personen ab 66 Jahren ist die Betriebsverpflegung zwar nicht mehr relevant, dennoch liegen die durchschnittlichen Ausgaben je Person und Woche über dem Bevölkerungsdurchschnitt von 21,3 €je Person und Woche.

Generell sollte die Lebensmittelindustrie ein besonderes Augenmerk auf die Präferenzen von älteren Menschen legen, zumal der Anteil dieser Bevölkerungsgruppe an der Gesamtbevölkerung aufgrund der oben genannten Entwicklung der Altersstruktur langfristig wachsen wird.⁴⁴

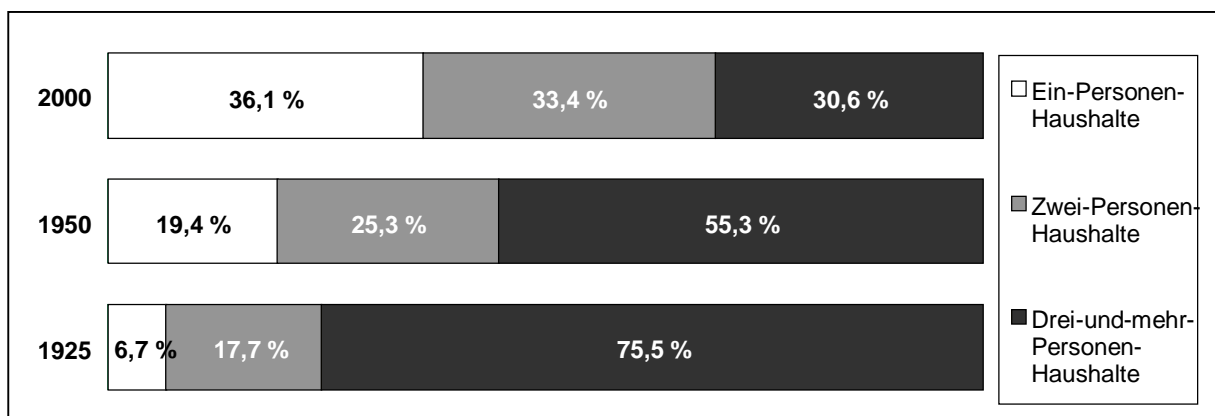
⁴³ Vgl. ZMP (2001), S. 12.

⁴⁴ Vgl. DIW (1999), S. 16-17; STILLER (2000), S. 54 und 214.

- **Entwicklung der Haushaltsgrößenstruktur und der Beschäftigungssituation von Frauen und Ehepaaren**

Die Haushaltsgrößenstruktur entwickelt sich seit Jahrzehnten in Richtung kleine Haushalte, d.h. die Zahl der Haushalte weist im Verhältnis einen stärkeren Anstieg auf als die Bevölkerungszahl. Deshalb ist die durchschnittliche Haushaltsgröße überproportional zurückgegangen (vgl. Abb. 2-6).

Abb. 2-6: Entwicklung der Haushaltsgrößen in Deutschland von 1925 bis 2000



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von STATISTISCHES BUNDESAMT (2001), S. 64; STATISTISCHES BUNDESAMT (2000C), S. 38.

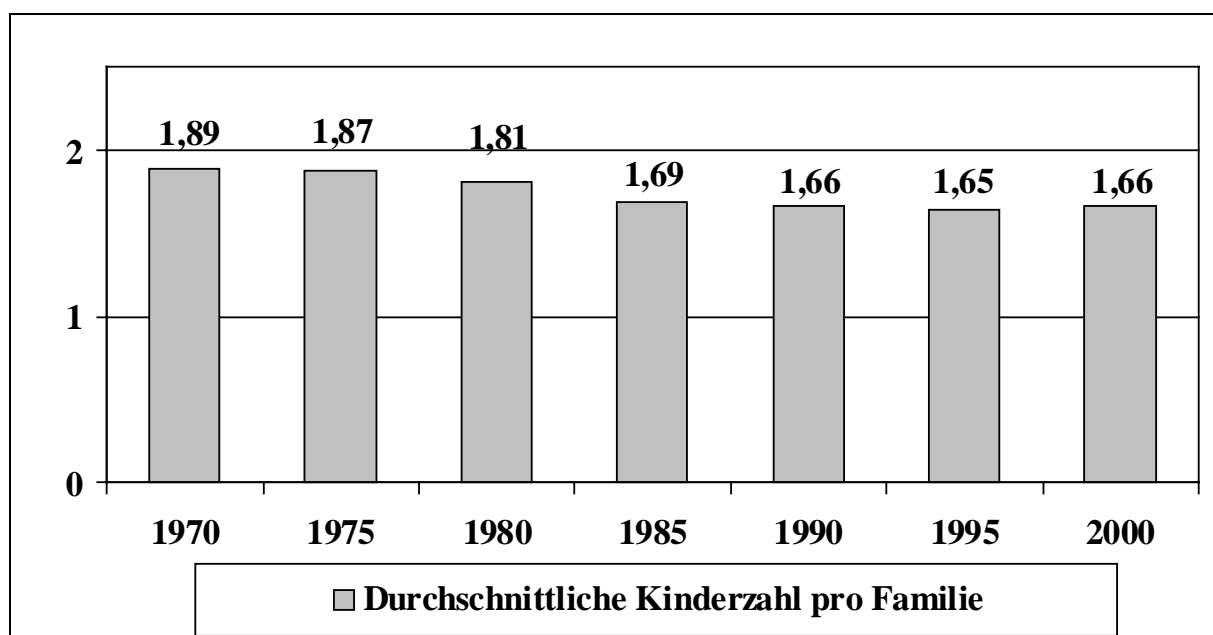
In Deutschland lebten im Jahr 2000 in etwa 70 % der Haushalte nur eine oder zwei Personen. Dabei handelt es sich oftmals um Personen mit hohem Ausbildungsgrad sowie um berufstätige, kinderlose Paare mit hohem Einkommen.⁴⁵ Die Haushaltsgröße steht in Zusammenhang mit der durchschnittlichen Kinderzahl pro Familie.⁴⁶ Während eine Familie 1970 im Durchschnitt 1,89 Kinder hatte, sank dieser Wert im Jahr 2000 auf 1,66 Kinder pro Familie.⁴⁷ Abb. 2-7 zeigt die Entwicklung der durchschnittlichen Kinderzahl von 1970 bis 2000.

⁴⁵ Vgl. KUTSCH (1999), S. 16-17.

⁴⁶ Vgl. DRUCKER (1999); S. 69-70.

⁴⁷ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2000A), o.S.

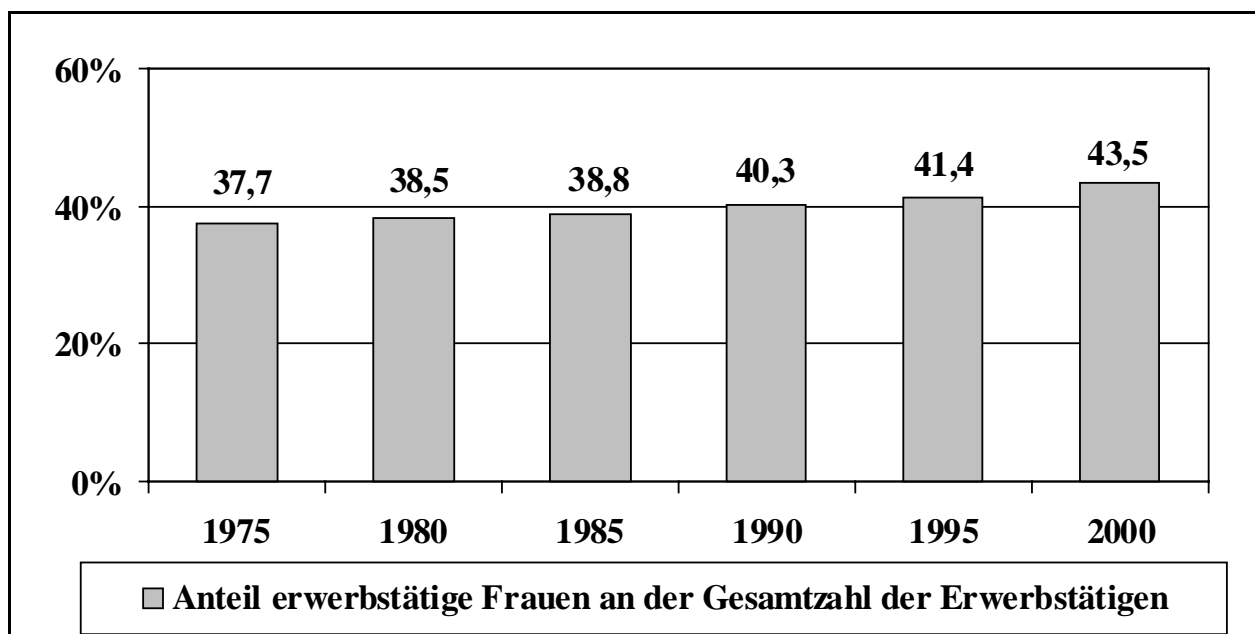
Abb. 2-7: Durchschnittliche Kinderzahl pro Familie in Deutschland 1970-2000



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an STATISTISCHES BUNDESAMT (2000A), o.S.

Des Weiteren hat der Anteil berufstätiger Frauen mit höherer Qualifikation zugenommen, was sich positiv auf den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln sowie die Nachfrage nach Convenience-Food auswirkt, weil berufstätigen Frauen ein begrenztes Zeitbudget für die Speisenerbereitung zur Verfügung steht.⁴⁸

Abb. 2-8: Erwerbstätige Frauen in Prozent der Erwerbstätigen 1975-2000

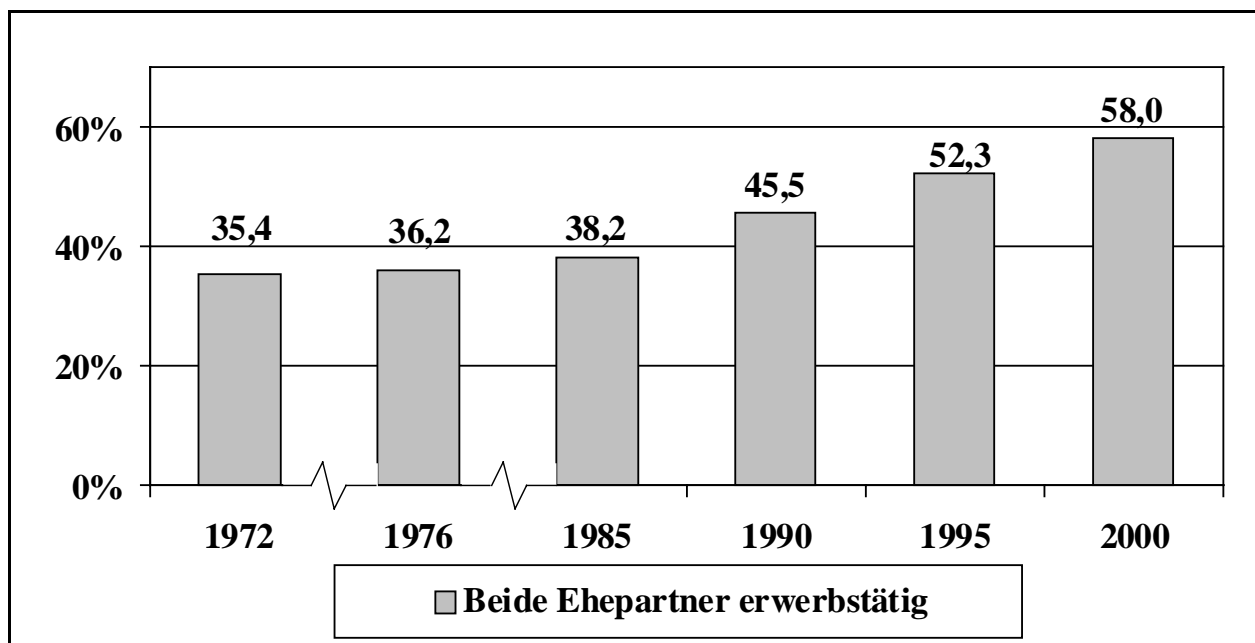


Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von STATISTISCHES BUNDESAMT (2001), S. 106; MC KINSEY (1998), S. 12.

⁴⁸ Vgl. MCKINSEY (1998), S. 11-13; KUTSCH (1999), S. 14-17.

Abb. 2-8 und Abb. 2-9 zeigen den Anteil berufstätiger Frauen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen und den Anteil an Doppelverdienern bei Ehepaaren. Der Anteil an berufstätigen Frauen ist im Zeitraum von 1975 bis 2000 um 15 %, der Anteil an Doppelverdienern bei Ehepaaren von 1972 bis 2000 um 64 % gestiegen.⁴⁹

Abb. 2-9: Doppelverdiener in Prozent der Ehepaare 1976 – 2000



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von STATISTISCHES BUNDESAMT (2000), o.S.

Berufstätige Frauen und die so genannten Doppelverdiener verfügen oftmals über eine überdurchschnittlich hohe Kaufkraft. Mit der Höhe des "frei" disponiblen Einkommens steigt auch die Bedeutung von Impulsprodukten im Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln.⁵⁰

Die dargestellten soziodemographischen Entwicklungen bringen auch eine Veränderung der Lebens- und Konsumgewohnheiten mit sich.

(2) Veränderung der Lebens- und Konsumgewohnheiten in der Gesellschaft

Die Veränderungen der Lebens- und Konsumgewohnheiten in der Gesellschaft begünstigen den Trend zum Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln.⁵¹ Besonderen Einfluss üben dabei die gesellschaftlichen Phänomene Zeitknappheit, Freizeit-, Erlebnis- und Gesundheitsorientierung aus (vgl. Tab. 2-5).⁵² Daraus resultierende Anforderungen sind z.B. schnelle Mahlzeiten bzw.

⁴⁹ Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2001), S. 106; STATISTISCHES BUNDESAMT (2000B), o. S.

⁵⁰ Vgl. KLIGER (1998), S. 34; KUTSCH (1999), S. 16-17.

⁵¹ Vgl. BVE (2000), S. 76-77.

⁵² Vgl. OPASCHOWSKI, H. W. (2001), S. 1-4.

Snacks zum Sofortverzehr. Zudem gewinnen der Zwischendurchverzehr sowie Impulsprodukte durch die Auflösung der festen Mahlzeitenrhythmen an Bedeutung. Ebenso besteht bei den Endverbrauchern der Wunsch nach Vielfalt und Abwechslung im Speisenangebot. Diesbezüglich ist die Integration von ausländischen Spezialitäten bzw. Ethnic-Food in die Speisepläne anzuführen.⁵³

Ein weiteres Erscheinungsbild in den Konsumgewohnheiten ist die zunehmende Verbraucherunsicherheit, die durch zahlreiche Lebensmittelskandale, wie z.B. BSE, hervorgerufen wurde. Als Folge der Verbraucherunsicherheit ist der Wunsch nach "sicheren" Lebensmitteln gestiegen. Dies kann zu einer Präferenz für ökologische Produkte sowie Produkte aus der eigenen Region führen⁵⁴ oder aber zu selektivem Meidungsverhalten, d.h. Rindfleischgerichte werden beispielsweise durch Geflügelgerichte oder Salate ersetzt.⁵⁵

Tab. 2-5: Einfluss von gesellschaftlichen Veränderungen auf die Konsumgewohnheiten

Gesellschaftliche Phänomene	Veränderte Konsumgewohnheiten	Resultierende Anforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitknappheit • Freizeitorientierung • Erlebnisorientierung • Gesundheitsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Einkaufen und Kochen stellen oftmals eine Belastung dar • Geringe Kochkenntnisse, insbesondere bei den jüngeren Generationen • Keine festen Mahlzeitenrhythmen • Konsum als Erlebnis, nicht als Lebensnotwendigkeit • Substitution bestimmter Lebensmittel, z.B. Geflügel statt Rindfleisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Einfache, schnelle, bequeme Angebote • Kleine Gerichte / Snacks für Zwischendurch • Komplette Mahlzeiten zum Sofortverzehr/Lieferservice • Großes Angebot, Vielfalt, Abwechslung und Innovation • Impulsprodukte • Angebot von Mahlzeiten, die als "gesund" gelten, z.B. Salate und Geflügelgerichte

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von OPASCHOWSKI, H. W. (2001), S. 1-4; KUTSCH, (1999), S. 14-17; MCKINSEY (1998), S. 11-15; KLIGER (1998), S. 32-34.

Die gesellschaftlichen Veränderungen spiegeln sich im Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern bei verschiedenen Verzehrstätten und -anlässen wieder. Nachfolgend wird das Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern bei verschiedenen Verzehrstätten und Verzehrsanlässen beschrieben.

⁵³ Vgl. KUTSCH (1999), S. 14-17; MCKINSEY (1998), S. 11-13; KLIGER (1998), S. 32-34.

⁵⁴ Vgl. BALLING (2000), S. 26-27; GERSCHAU (1989), S. 132ff.

⁵⁵ Vgl. WEIB (2001), S. 14; ZMP (2001A), S. 5; KUTSCH (1999), S. 17.

2.4.2 Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern bei verschiedenen Verzehrsstätten und Verzehrsanlässen

Das Außer-Haus-Konsumverhalten ist nicht bei allen Verzehrsstätten gleich. Vielmehr verteilen sich die Ausgaben und Verzehrsvälle in Abhängigkeit von der jeweils gewählten Verzehrsstätte (vgl. Tab. 2-6).⁵⁶

Tab. 2-6: Verteilung der Verzehrsvälle und Ausgaben bei verschiedenen Verzehrsstätten

	Verzehrsvälle in %	Ausgaben in %	Ausgaben je Verzehrsvall in €
Deutsche Gastronomie	11,1	22,8	13,5
Ausländische Gastr./Steakhouse	9,9	19,7	13,2
Kantinen/Mensen	17,7	10,8	4,0
Verkehrs-Gastronomie	2,0	2,2	7,4
Handels-Gastronomie	2,7	2,7	6,5
Fast-Food Gastronomie	6,4	4,4	4,6
Bringdienste/HomeDelivery	3,5	3,5	6,6
Imbiss (incl. Imbissangebote von LEH, Bäcker, Metzger)	37,4	20,6	3,6
Gesamt	100,0*	100,0*	6,6
* Rest zu 100 %: andere Gastronomie			

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP (2001), S. 15.

Den größten Ausgabenanteil am Essen außer Haus (ohne Sozialverpflegung) vereint die klassische Gastronomie auf sich; d.h. auf die deutsche und ausländische Gastronomie entfallen 42,5 % der Ausgaben. Dies liegt an den hohen Ausgaben von durchschnittlich 13 € pro Besuch und Person. Demgegenüber liegen die durchschnittlichen Ausgaben bei Imbissbetrieben mit 3,6 € pro Verzehrsvall wesentlich niedriger. Allerdings ist der Anteil an Verzehrsvällen bzw. die Kundenfrequenz bei Imbissbetrieben sowie den Imbissangeboten von LEH, Bäckereien und Metzgereien etwa doppelt so hoch wie in der klassischen Gastronomie. In die Kategorie Kantinen/Mensen entfallen etwa 18 % der Verzehrsvälle, aber nur knapp 11 % der Ausgaben. Dies ist unter anderem auf staatliche Subventionen zurückzuführen.⁵⁷

Nach der Beschreibung der Ausgabenverteilung bei verschiedenen Verzehrsstätten werden die Verzehrsanlässe in Abhängigkeit von der jeweiligen Verzehrsstätte dargestellt.

⁵⁶ Vgl. ZMP (2001), S. 15.

⁵⁷ Vgl. ZMP (2001), S. 15.

Die Verzehrsanlässe bestimmen im Wesentlichen das Speisenangebot bei den Verzehrsstätten und damit auch den Wareneinkauf. Tab. 2-7 zeigt die Verteilung der Verzehrsanlässe auf verschiedene Verzehrsstätten.

Die klassische Gastronomie (deutsche und ausländische Gastronomie) wird vorwiegend zum Mittag- und Abendessen besucht. Dabei liegt der Schwerpunkt der ausländischen Gastronomie beim Abendessen, während bei der deutschen Gastronomie Mittag- und Abendessen gleichbedeutend sind. Auch die Leistungen von Bringdiensten/Home Delivery werden vorwiegend mittags und abends in Anspruch genommen.⁵⁸ Kantinen/Mensen und die Handelsgastronomie haben mittags die höchste Kundenfrequenz. Bei der Verkehrsgastronomie und in Bäckereimbissen dominiert das Frühstück.

Trotz der großen Bedeutung von Frühstück, Mittagessen und Abendessen sollte dem Zwischenverzehr Beachtung geschenkt werden, denn mittlerweile entfällt etwa ein Fünftel der Verzehrsfälle in den wachsenden Subsegmenten Verkehrsgastronomie und Fast-Food-Gastronomie auf den Zwischendurchverzehr.⁵⁹

Tab. 2-7: Verteilung der Verzehrsanlässe bei verschiedenen Verzehrsstätten

Basis Verzehrsfälle, Angaben in %	Frühstück	Mittagessen	Nachmittags- kaffee	Abendessen	Zwischen- durchverzehr
Deutsche Gastronomie	8,9	43,2	2,1	41,7	3,0
Ausländische Gastr./Steakhouse	2,5	32,0	0,7	61,0	3,1
Kantinen/Mensen	27,4	62,2	2,8	4	3,5
Verkehrs-Gastronomie	32,0	24,8	6,7	14,4	21,6
Handels-Gastronomie	26,4	42,9	8,2	11,6	11,0
Fast-Food Gastrono- mie	12,2	38,4	1,0	27,5	20,7
Bringdienste/ HomeDelivery	4,7	46,6	1,0	42,8	3,4
Imbiss, LEH, Bäcker, Metzger	36,6	27,4	8,6	12,4	14,5
Verzehrsfälle gesamt	24,2	35,8	6,9	20,9	11,5

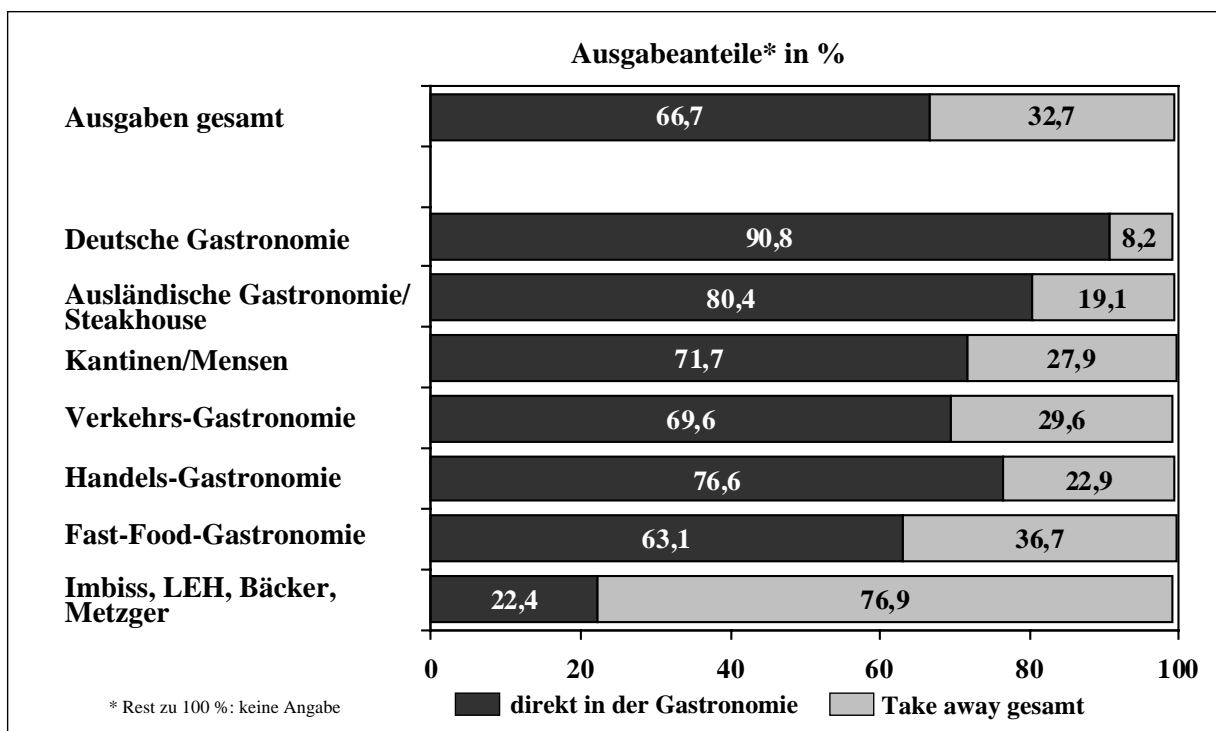
Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP (2001), S. 20.

⁵⁸ Vgl. ZMP (2001), S. 20-21.

⁵⁹ Vgl. ZMP (2001), S. 20-21.

Des Weiteren nimmt die Bedeutung des Take-away-Bereichs im Außer-Haus-Markt zu, d.h. die Speisen und Getränke werden in zunehmendem Maße nicht mehr direkt an der Bezugsquelle verzehrt, sondern mitgenommen. Mittlerweile entfällt etwa ein Drittel der Ausgaben auf den Take-away-Bereich (vgl. Abb. 2-10).⁶⁰

Abb. 2-10: Ausgabenanteile Take-away bei verschiedenen Bezugsquellen



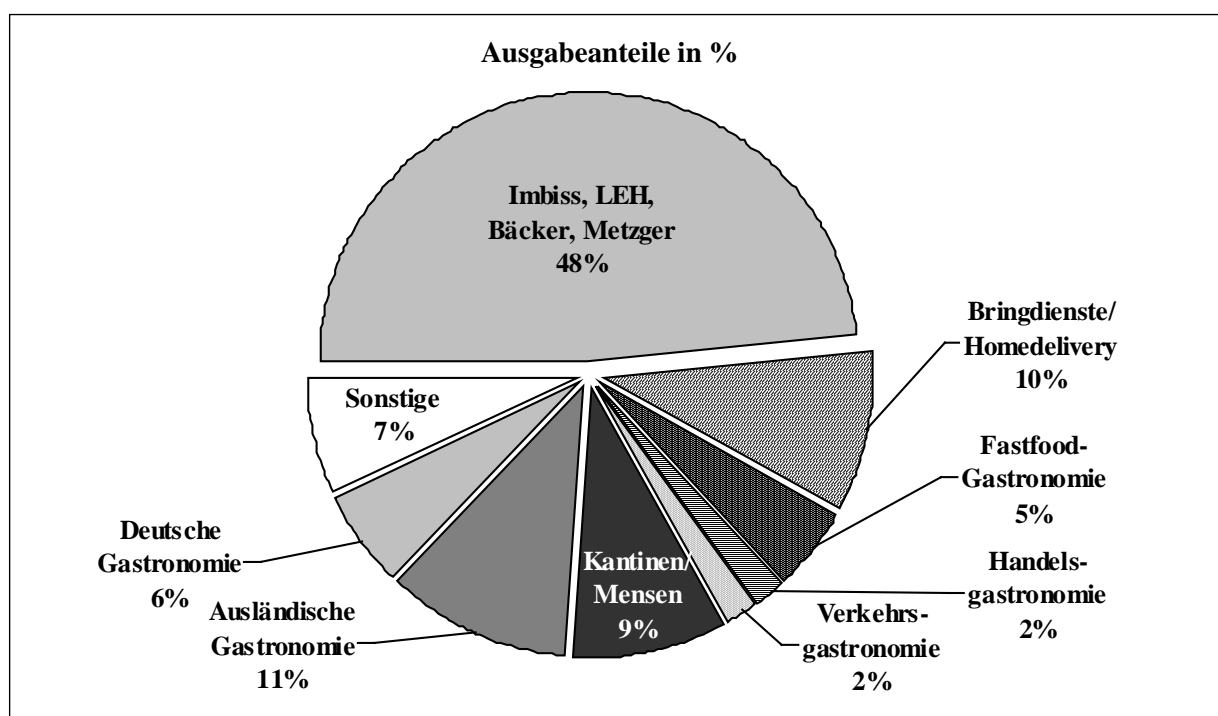
Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP (2001), S. 36.

Das Take-away-Geschäft hat insbesondere bei Imbissbetrieben eine große Bedeutung. Diese vereinen knapp die Hälfte des gesamten Take-away-Umsatzes auf sich (vgl. Abb. 2-11). Nachgefragt werden hier hauptsächlich belegte Brötchen/Baguettes/Snacks und Mahlzeiten, die sich zum Mitnehmen eignen. Die mitgenommenen Speisen und Getränke werden dann unterwegs, am Arbeitsplatz, in der Schule oder auch zu Hause verzehrt.⁶¹

⁶⁰ Vgl. ZMP (2001), S. 36-37; SCHRÖDER (1999), S. 8.

⁶¹ Vgl. ZMP (2001), S. 36-37 und 40.

Abb. 2-11: Anteil verschiedener Bezugsquellen am Take-away-Umsatz



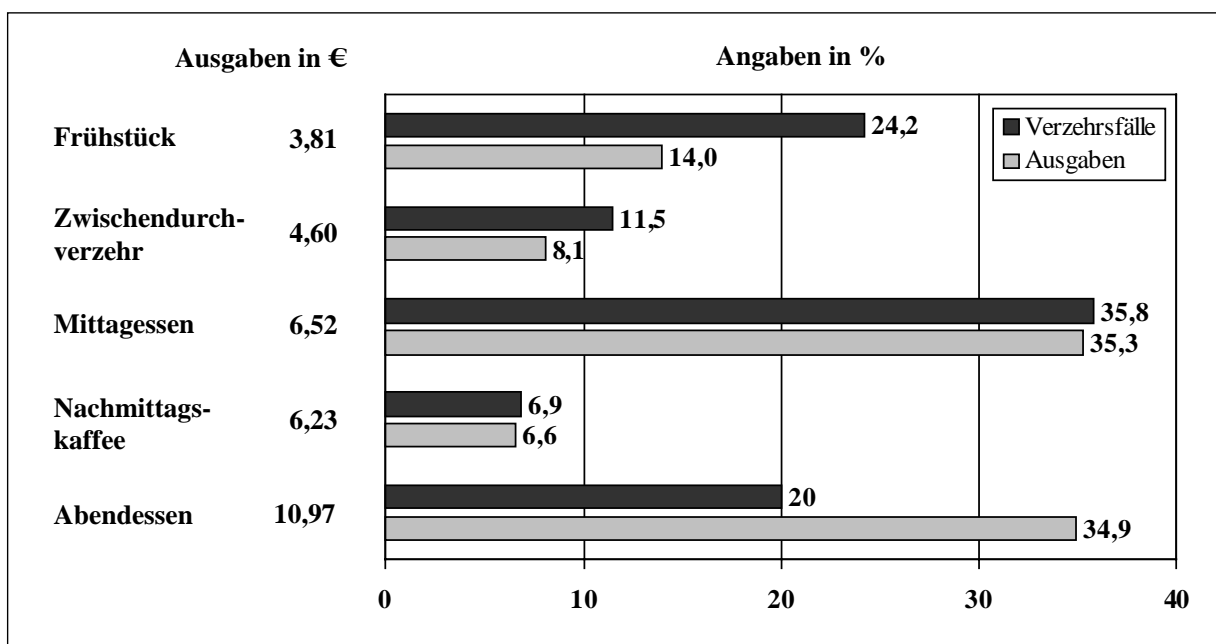
Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP (2001), S. 36.

Bei Verzehrsanslässen bestehen ebenso Unterschiede im Konsumverhalten wie bei den oben genannten Verzehrsstätten. In Abb. 2-12 sind die Verzehrsfälle und Ausgaben nach Anlass der Mahlzeit dargestellt. Dabei wird zwischen Frühstück, Zwischendurchverzehr, Mittagessen, Nachmittagskaffee und Abendessen differenziert.⁶²

Es werden insgesamt ca. 70 % der Ausgaben für Mittag- und Abendessen aufgewendet. Die restlichen 30 % der Ausgaben entfallen auf Frühstück, Nachmittagskaffee sowie den Zwischendurchverzehr. Allerdings zeigt sich bei der langfristigen Betrachtung eine Verschiebung der Mahlzeitenstrukturen, d.h. während der Ausgabenanteil für Mittag- und Abendessen sinkt, steigen die Ausgaben für das Frühstück und den Zwischendurchverzehr (vgl. Abb. 2-13). Bei der Verzehrshäufigkeit liegt das Frühstück bereits vor dem Abendessen, d.h. es wird öfter außer Haus gefrühstückt als außer Haus zu Abend gegessen (vgl. Abb. 2-12).

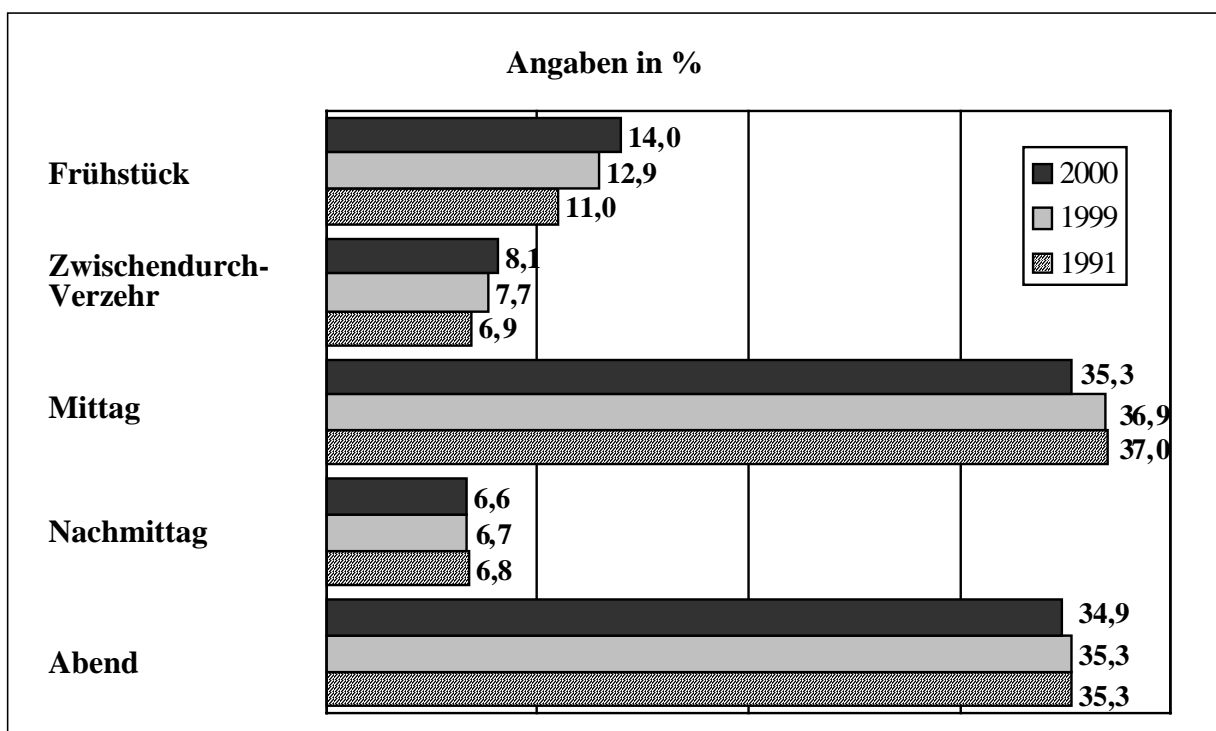
⁶² Vgl. ZMP (2001), S. 8 und 9.

Abb. 2-12: Verzehrsvälle und Ausgaben nach Anlass der Mahlzeit (2000)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZMP (2001), S. 9.

Abb. 2-13: Entwicklung der Ausgabenverteilung nach Anlass der Mahlzeit



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von ZMP (2001), S. 8; CMA (2000), S. 4.

Nach der Darstellung des Außer-Haus-Konsumverhaltens von Endverbrauchern bei verschiedenen Verzehrsvällen und -anlässen werden die Food & Beverage-Trends im Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln erläutert.

2.4.3 Trends im Außer-Haus-Konsumverhalten von Endverbrauchern

Die demographische Entwicklung und die Veränderung der Lebens- und Konsumgewohnheiten der Verbraucher prägen die Entwicklung des Außer-Haus-Marktes. Neben einer schnellen und preisgünstigen Mahlzeit erwartet der Verbraucher ein ebenso gutes wie abwechslungsreiches und gesundes Essen. Zudem werden höhere Anforderungen an den Frischegrad der Mahlzeiten gestellt. Darüber hinaus werden, den Trends im Lebensmitteleinzelhandel vergleichbar, verstärkt ethnische Spezialitäten gefordert. Vor dem Hintergrund von Lebensmittelskandalen liegen zunehmend auch Mahlzeiten, die als "gesund" gelten, im Trend.⁶³ In Tab. 2-8 sind die Food & Beverage-Trends des Jahres 2001 aufgelistet. Bei den Speisen verzeichneten vor allem Geflügelgerichte, Salate und ausländische Spezialitäten Zuwächse, und bei den Getränken lagen die Steigerungen insbesondere bei Kaffeespezialitäten, stillem Mineralwasser und frischgepressten Säften.⁶⁴

Tab. 2-8: Food & Beverage-Trends im Jahr 2001

Speisen-Aufsteiger (aus insgesamt 40 bewerteten Speisen)	Getränke-Aufsteiger (aus insgesamt 20 bewerteten Getränken)
1. Geflügelgerichte	1. Kaffeespezialitäten
2. Salate	2. Mineralwasser (still)
3. Seafood	3. frischgepresste Säfte
4. Gemüse	4. Mineralwasser (mit Kohlensäure)
5. Vegetarische Menüs	5. Tee
6. Asiatische Spezialitäten	6. Fruchtsäfte
7. Italienische Küche	7. Trockene Weine
8. Fingerfood	8. Light-Getränke
9. Teigwaren/Pasta	9. Cocktails
10. Fisch gebacken	10. Spezialbiere

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von WEIB (2001), S. 8 und 20.

Generell lässt sich feststellen, dass die Bedeutung von pflanzlichen Produkten steigt, während der Stellenwert von tierischen Produkten abnimmt. Bei Gerichten, in denen Fleisch als Hauptkomponente fehlt, wird die Rezeptur oftmals mit Käse angereichert. Diese Entwicklung steht unter anderem auch in Zusammenhang mit Lebensmittelskandalen wie BSE. Ebenso werden alkoholische Getränke verstärkt durch alkoholfreie Getränke substituiert, z.B. durch Latte

⁶³ Vgl. BVE (2000), S. 76-77; KUTSCH (1999), S. 14-17.

⁶⁴ Vgl. ZMP (2001), S. 18; WEIB (2001), S. 8-20.

Macchiato oder frischgepresste Säfte.⁶⁵

Des Weiteren wird das Zeitbudget der Konsumenten zunehmend zum limitierenden Faktor. Aufgrund von Termindruck bleibt den Gästen oftmals nur wenig Zeit zum Verzehr der Speisen und Getränke, was unter anderem auch für den Erfolg von Fingerfood verantwortlich ist. Darüber hinaus wird die deutsche Esskultur durch ausländische Spezialitäten in verstärktem Maße multikulturell geprägt.⁶⁶

2.5 Zusammenfassende Darstellung der Struktur und Entwicklung des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel

Der Großverbrauchermarkt bzw. der Markt für den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln, zu dem unter anderem die Betriebs- und Sozialverpflegung sowie die Marken- und Systemgastronomie und Hotellerie zählen, erlangt zunehmende Bedeutung für die Lebensmittelindustrie. Als Ursachen für den Anstieg sind einerseits die steigenden Anteile an Single-Haushalten, erwerbstätigen Frauen, Doppelverdienern sowie an älteren Menschen in Deutschland zu nennen. Andererseits begünstigen auch die gesellschaftlichen Phänomene Zeitknappheit, Freizeit- und Erlebnisorientierung den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln.

Das Marktvolumen für den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln lag im Jahr 2000 etwa bei 108 Mrd. € Im Hinblick auf die Ausgaben der Konsumenten zeigen sich in der langfristigen Betrachtung Verschiebungen bezüglich der einzelnen Verzehrsorte. Dabei hat die klassische Gastronomie an Bedeutung verloren, obwohl sie nach wie vor den größten Ausgabenanteil am Essen-außer-Haus auf sich vereint (vgl. Abb. 2-14). Die Fast-Food-Gastronomie und Imbissbetriebe haben bislang zwar einen geringeren Stellenwert im Großverbrauchermarkt, verzeichnen aber seit Jahren kontinuierliche Zuwächse. Die Bedeutung der Betriebsverpflegung blieb in etwa konstant. Dagegen ist das Marktvolumen der Sozialverpflegung, insbesondere von Seniorenheimen und Kliniken, stetig angestiegen.

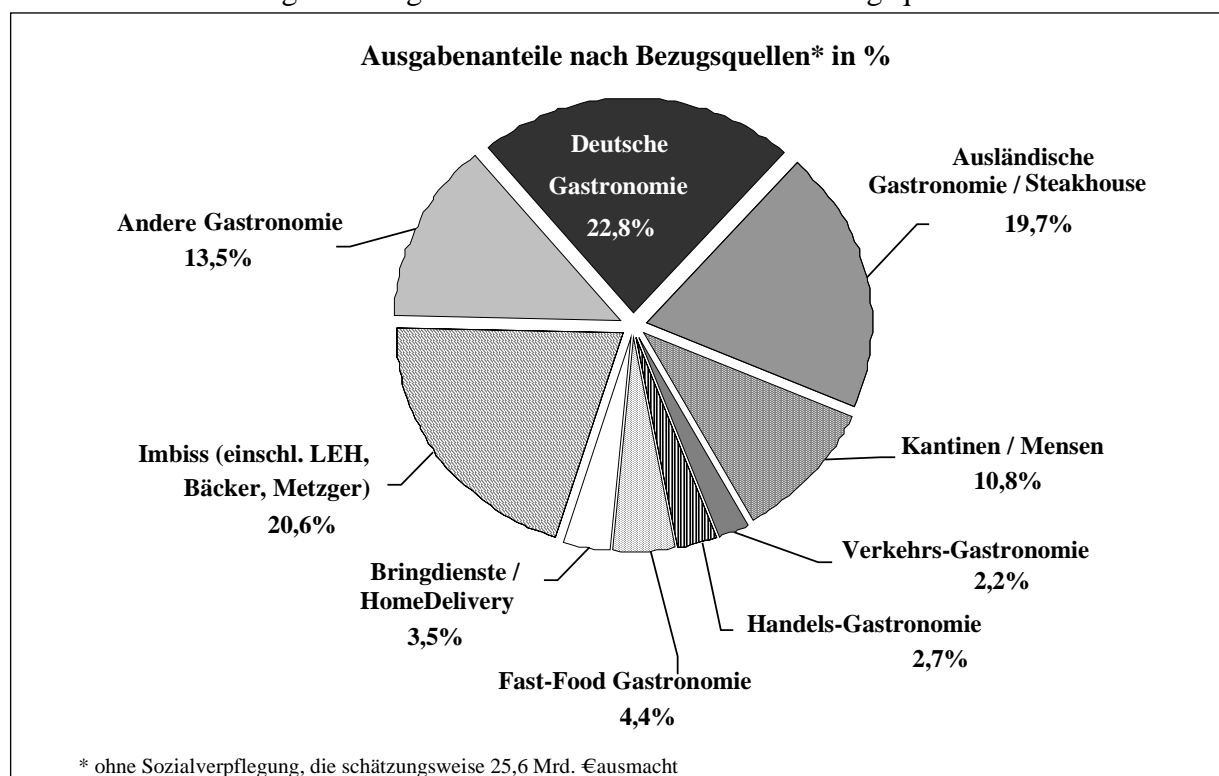
Im Hinblick auf den gesamten Großverbrauchermarkt nimmt die Nachfragemacht von Großunternehmen zu. Dies zeigt sich vor allem im Segment Marken- und Systemgastronomie sowie in der Cateringbranche, deren Betätigungsfeld in den Bereichen Betriebsverpflegung und Sozialverpflegung liegt. Beispiele für Großunternehmen aus der Marken- und Systemgastronomie sind McDonald's, Pizza Hut, Mövenpick sowie Compass, Dussmann und Aramark auf Seiten der Caterer.

⁶⁵ Vgl. WEIB (2001), S. 9-14.

Bezogen auf die Verzehrsanlässe ist eine Verschiebung in den Mahlzeitenstrukturen festzustellen. Hier entfällt zwar ein Großteil der Ausgaben auf Mittag- und Abendessen, dennoch sinkt dieser Anteil, während die Ausgaben für das Frühstück und den Zwischendurchverzehr seit mehr als zehn Jahren deutliche Steigerungsraten aufweisen. Eine weitere wesentliche Entwicklung ist die Zunahme der Ausgaben für den Take-away-Bereich. Die Speisen und Getränke werden nicht mehr direkt an der Bezugsquelle verzehrt, sondern mitgenommen und unterwegs, am Arbeitsplatz, in der Schule oder auch zu Hause verzehrt.

Bei der Wahl der Speisen und Getränke außer Haus spiegelt sich die Veränderung der Lebens- und Konsumgewohnheiten in der Gesellschaft wider. In der Substitution von Fleisch durch pflanzliche Produkte wie Salat und Gemüse zeigt sich die Verbraucherverunsicherung aufgrund von zahlreichen Lebensmittelskandalen. Des Weiteren werden im Zuge der Gesundheitsorientierung alkoholhaltige Getränke verstärkt durch alkoholfreie Angebote, wie z.B. frisch gepresste Säfte und Kaffeespezialitäten, ersetzt. Darüber hinaus wird dem begrenzten Zeitbudget von Konsumenten sowie dem Wunsch nach Vielfalt und Abwechslung durch Fingerfood und ausländische Spezialitäten Rechnung getragen.

Abb. 2-14: Verteilung der Ausgaben von Konsumenten nach Bezugsquellen



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ZMP (2001), S. 18; ZMP (2001B), S. 16.

⁶⁶ Vgl. WEIß (2001), S. 8-20; KUTSCH (1999), S. 14-17; KLIGER (1998), S. 32-34.

3 Theoretische und methodische Grundlagen der vorliegenden Arbeit

Die theoretischen und methodischen Grundlagen der strategischen Marketingplanung, der Aktionsforschung und der Befragung sind die Voraussetzung für die Durchführung des in Kapitel 4 beschriebenen Forschungsprojekts zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen.

3.1 Grundlagen der strategischen Marketingplanung

3.1.1 Begriffliche Abgrenzung und Inhalt der strategischen Marketingplanung

"Planung ist die systematische gedankliche Vorwegnahme künftigen Geschehens durch problemorientierte Alternativensuche, -beurteilung und -auswahl unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen über künftige Umweltsituationen."⁶⁷ Gemäß der vorliegenden Definition bedeutet Marketingplanung "Denkhandeln im Marketing, d.h. systematische gedankliche Vorwegnahme künftigen Absatzgeschehens durch problemorientierte Alternativensuche, -beurteilung und -auswahl unter Zugrundelegung bestimmter Annahmen über künftige Umweltsituationen".⁶⁸

Die Marketingplanung ist ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensplanung und wird umso bedeutender, je mehr sich der Absatzbereich zum Engpassfaktor der Unternehmensaktivitäten entwickelt. Diesbezüglich gilt die Marketingplanung als Basis für andere betriebliche Teilpläne, wie z.B. den Beschaffungs-, Produktions- und Finanzplan.⁶⁹

In der Literatur und in der Praxis wird häufig zwischen strategischer Marketingplanung und operativer bzw. taktischer Maßnahmenplanung unterschieden.⁷⁰ Die strategische Planung ist auf die Entwicklung von grundsätzlichen Konzepten zur Sicherung der Erfolgsquellen eines Unternehmens ausgerichtet, d.h. die verschiedenen Geschäftseinheiten und Produktgruppen des Unternehmens sollen derart gestaltet werden, dass sie insgesamt angemessene Gewinne und ein zufriedenstellendes Wachstum generieren.⁷¹ Dabei werden die Tätigkeitsfelder samt Leistungsangebot und grober Marktbestimmung festgelegt. Zudem werden die strategischen Stoßrichtungen fixiert. Die strategischen Stoßrichtungen, die auch als "Generallinie" für die Gestaltung des Marketing-Mix gelten, legen unter anderem die Ausprägung des anvisierten Wettbewerbsvorteils fest, wie z.B. das Erringen und Sichern der Qualitätsführerschaft.⁷²

Die operative Marketingplanung bzw. die Maßnahmenplanung ist im Vergleich zur strategischen Marketingplanung präziser und stärker detailliert. Bei der operativen Maßnahmenpla-

⁶⁷ HAHN (1993), S. 3185.

⁶⁸ DILLER (1998), S. 6.

⁶⁹ Vgl. NIESCHLAG ET AL. (1997), S. 872-873.

⁷⁰ Vgl. BECKER (2000), S. 2-3; KOTLER (1999), S. 87; DILLER (1998), S. 6-7.

⁷¹ Vgl. KOTLER (1999), S. 87; NIESCHLAG ET AL. (1997), S. 872-873.

⁷² Vgl. NIESCHLAG ET AL. (1997), S. 872-873.

nung werden die absatzpolitischen Instrumente konkret ausgestaltet und nach Maßgabe der festgelegten Ziele und Strategien kombiniert. Des Weiteren ist die Zuweisung von Ressourcen an die einzelnen Organisationseinheiten (Budgetierung) Bestandteil der operativen Marketingplanung. Ein zusätzliches Unterscheidungsmerkmal zwischen der strategischen und operativen Marketingplanung ist die organisatorische Verankerung. Während die strategische Planung vorwiegend vom Top-Management durchgeführt wird, sind für die operative Maßnahmenplanung hauptsächlich Funktionsbereichsleiter verantwortlich.⁷³

Die taktisch-operative Planung ist nicht Gegenstand der folgenden Ausführungen, vielmehr wird auf die strategische Marketingplanung und die daraus resultierenden Strategien eingegangen. Die strategische Marketingplanung und die daraus resultierenden Strategien stehen dabei als Bindeglied zwischen den Marketingzielen und den operativen Marketingmaßnahmen.⁷⁴ Demgemäß sind Strategien strukturbestimmende Grundsatzregelungen innerhalb derer sich die Festlegung des Marketing-Mix als operativer Planungsprozess vollzieht.⁷⁵

Nieschlag et. al. definieren Strategie als "mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidungen mit Instrumentalcharakter. Ihnen kommt die Aufgabe zu, nachgeordnete Entscheidungen und den Mitteleinsatz eines Unternehmens im Bereich des Marketingsinstrumentariums an den Bedarfs- und Wettbewerbsbedingungen sowie am vorhandenen Leistungspotential auszurichten und auf die Erreichung der Ziele hin zu kanalisieren ... Die Generierung und Formulierung von Strategien stellen einen primär kreativen Prozess dar. Der gestalterische Handlungsspielraum wird dabei durch unternehmensinterne und -externe Rahmenbedingungen eingegrenzt."⁷⁶

Die oben genannten Definitionen der Begriffe "Strategische Marketingplanung" und "Strategie" bilden die Grundlage für die Ausführungen der vorliegenden Arbeit.

3.1.2 Inhaltliche Strukturierung des strategischen Marketingplanungsprozesses

Bei der Planung handelt es sich generell um Entscheidungsprozesse, wobei der Entscheidungsprozess nicht nur die Auswahl einer Entscheidungsalternative beinhaltet, sondern auch die vorbereitenden Phasen bzw. die Analysephasen.⁷⁷ Folglich enthält die strategische Marketingplanung Analyse- und Entscheidungsaufgaben. Dabei sollen die Analyseaufgaben das Risiko von Fehlentscheidungen verringern, indem wesentliche Einflussgrößen und deren Vernetzung er-

⁷³ Vgl. NIESCHLAG ET AL. (1997), S. 873.

⁷⁴ Vgl. DILLER (1998), S. 15; MEFFERT (2000), S. 62.

⁷⁵ Vgl. MEFFERT (1998), S. 59; BECKER (1992), S. 116.

⁷⁶ NIESCHLAG (1997), S. 883.

⁷⁷ Vgl. DILLER (1998), S. 3-4; KIRSCH (1977), S. 73.

fasst, interpretiert und bewertet werden.⁷⁸

In der Literatur finden sich zahlreiche Prozesse zur Erarbeitung von Strategien.⁷⁹ Diese Prozesse unterteilen die komplexen Analyse- und Planungsprobleme in Teilprobleme gemäß der heuristischen Regel der Faktorisierung, wobei die Teilprobleme nacheinander oder auch parallel gelöst werden können.⁸⁰ Der wesentliche Unterschied der verschiedenen Prozesse zur Erarbeitung von Strategien liegt in ihrem Detaillierungsgrad, z.B. unterteilt Ansoff den Planungsprozess in vier Stufen; demgegenüber verwenden Kühn und Grünig sechs Schritte, Steinmann und Schreyögg gliedern in fünf Teilschritte und Vester in nur vier.⁸¹ Daraus lässt sich schließen, dass die Verfahren "nicht richtig oder falsch sind, sondern nur mehr oder weniger zweckmäßig."⁸²

Je nach Verwendungszweck ist die Abgrenzung der Teilschritte derart zu wählen, dass zu ihrer Lösung auf bekannte Analyse- und Problemlösungsmethoden zurückgegriffen werden kann. Dabei finden oftmals heuristische Verfahren bzw. heuristische Prinzipien⁸³ Verwendung, weil aufgrund des "heuristischen Charakters der Marketingplanung"⁸⁴ in der Praxis meist nur relativ einfache Planungstechniken genutzt werden.⁸⁵

In Tab. 2-1 ist die Strukturierung von strategischen Planungsprozessen exemplarisch dargestellt, und zwar zur strategischen Planung im Allgemeinen und zur strategischen Marketingplanung im Besonderen.

Auf eine Nummerierung der genannten Schritte wird allerdings verzichtet, weil sich die idealtypischen Prozesse aufgrund der Komplexität von Entscheidungsprozessen in der Praxis häufig nicht in der aufgeführten Reihenfolge durchführen lassen. Zudem sind während des gesamten Planungsprozesses zahlreiche Rückkopplungsmöglichkeiten gegeben.⁸⁶

⁷⁸ Vgl. GÖTZ (1998), S. 34-35.

⁷⁹ Vgl. z.B. ANSOFF (1966), S. 30 f. und 207-211; STEINMANN/SCHREYÖGG (2000), S. 157 ff.; GRÜNIG/KÜHN (2000), S. 89; VESTER (2000), S. 160; GÖTZ (1998), S. 36; DILLER (1998), S. 15; MALIK (2000a), S. 368-371.

⁸⁰ Vgl. GRÜNIG/KÜHN (2000), S. 86; KÜHN (1978), S. 185ff.

⁸¹ Vgl. ANSOFF (1966), S. 207-211; GRÜNIG/KÜHN (2000), S. 89; STEINMANN/SCHREYÖGG (2000), S. 157; VESTER (2000), S. 160.

⁸² GRÜNIG/KÜHN (2000), S. 86.

⁸³ Auf die heuristischen Verfahren und Prinzipien wird in Kap. 3.2.3 eingegangen.

⁸⁴ DILLER (1998), S. 23.

⁸⁵ Vgl. GRÜNIG/KÜHN (2000), S. 86-88; DILLER (1998), S. 1 und 23.

⁸⁶ Vgl. KUB/TOMCZAK (2001), S. 15-20; GÖTZ (1998), S. 35-37; DILLER (1998), S. 11-19; MALIK (2000a), S. 368-371.

Tab. 3-1: Beispiele für die Strukturierung des strategischen (Marketing-)Planungsprozesses

<p>Inhaltliche Strukturierung des strategischen Marketingplanungsprozesses nach Diller:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situationsanalyse bzw. langfristig angelegte Analyse der Nachfrage und Wettbewerbsbedingungen, - Festlegung der Marketingziele (findet in allen Phasen der Marketingplanung statt), - Abgrenzung und Auswahl von Marktfeldern (Marktsegmentierung), - Definition eines Marketingstils, mit dem die Unternehmung sich selbst und ihre Produkte am Markt zu profilieren vermag, - Festlegung einer Marketingstrategie.
<p>Inhaltliche Strukturierung des strategischen Marketingplanungsprozesses nach Kotler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse von Marketingchancen, - Ermittlung von Zielmärkten, - Auswahl von Zielmärkten, - Entwicklung von Marketingstrategien.
<p>Inhaltliche Strukturierung des strategischen Marketingplanungsprozesses nach Götz:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umweltanalyse und –voraussage, - Unternehmensanalyse und –voraussage, - Festlegung der Marketingziele (findet in allen Phasen der Marketingplanung statt), - Bestimmung der Produkt-Markt-Kombinationen, - Festlegung der Marketingstrategie.
<p>Inhaltliche Strukturierung des Marketingentscheidungsprozesses nach Gierl:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problemerkennung, - Entwicklung der Ziele, - Bewertung der Ziele, - Entwicklung der Handlungsalternativen, - Bewertung der Handlungsalternativen.
<p>Inhaltliche Strukturierung des strategischen Planungsprozesses nach Kirsch:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifikation des Problems, - Erlangung erforderlicher Informationen, - Entwicklung möglicher Lösungen, - Bewertung dieser Lösungen, - Auswahl einer Strategie.
<p>Inhaltliche Strukturierung des strategischen Planungsprozesses nach Malik:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfassung des Problems, - Bestimmung der Ziele, - Analyse des Ist-Zustandes, - Analyse der Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen, - Suche nach Alternativen, - Bewertung (Analyse der Risiken und Folgen für die Alternativen und Festlegung von Grenzbedingungen) und Auswahl der Alternativen.

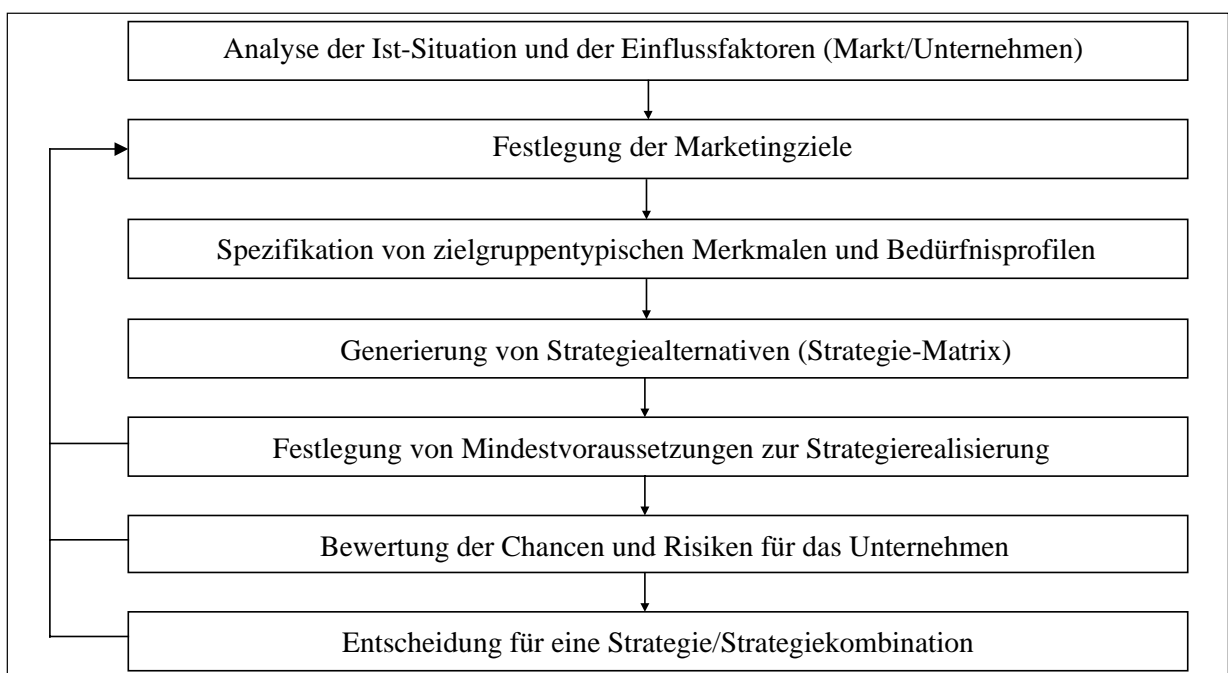
Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von DILLER (1998), S. 15; KOTLER (1999), S. 131-138; GÖTZ (1998), S. 36; GIERL (1995), S. 22-23; KIRSCH (1977), S. 73; MALIK (2000), S. 212 und (2000a), S. 368-371.

Basierend auf den oben genannten Ausführungen wurde im Rahmen der Aktionsforschung⁸⁷ ein Prozess zur strategischen Marketingplanung abgeleitet. Der theoriegestützte Prozess wurde von Unternehmen aus der Molkerei-, Großhandels- und Cateringbranche bewertet und diente als Grundlage für die Entwicklung der in Kapitel 6 dargestellten Marketingstrategien.

3.1.3 Prozess der strategischen Marketingplanung

Die Planung von Marketingstrategien lässt sich in verschiedene Phasen einteilen. Diese bauen sachlogisch aufeinander auf, wenngleich Rückkopplungen zwischen den einzelnen Phasen erfolgen können (vgl. Abb. 3-1). Im Folgenden werden die Phasen dargestellt.

Abb. 3-1: Prozess der strategischen Marketingplanung



Quelle: Eigene Darstellung.

3.1.3.1 Analyse der Ist-Situation und der Einflussfaktoren (Markt/Unternehmen)

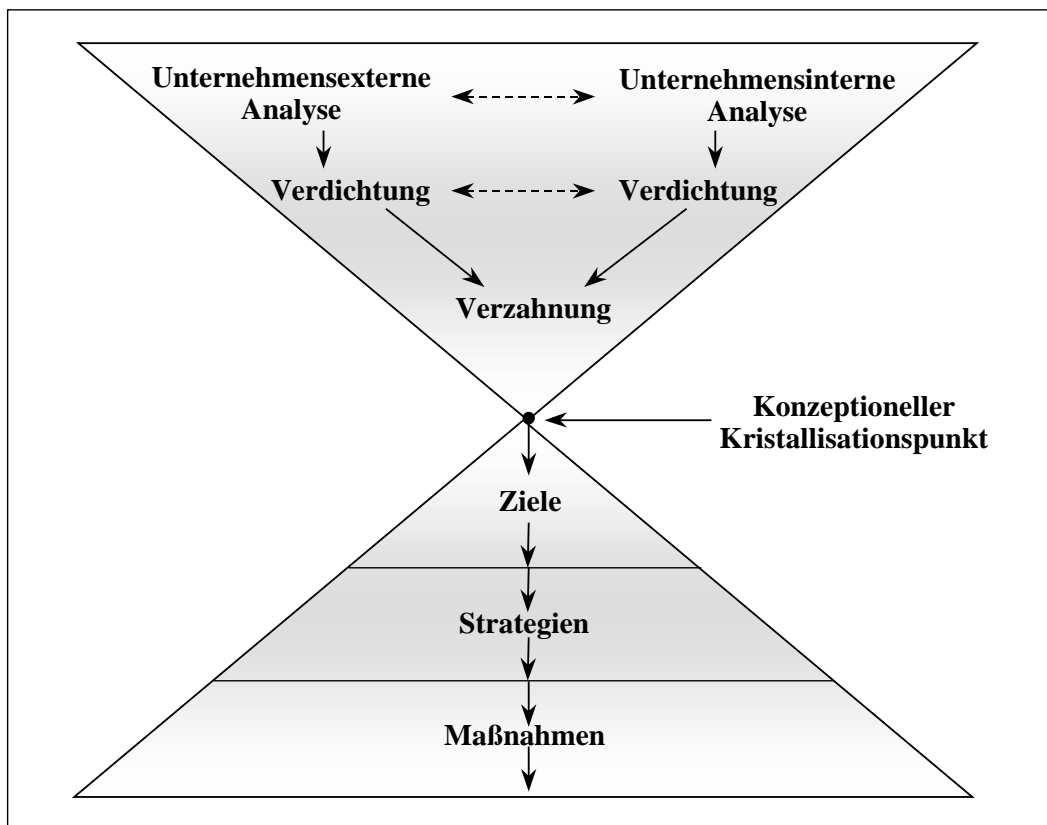
Marketingentscheidungen hängen generell von der unternehmensspezifischen Situation und der Beurteilung der Konkurrenzsituation im Kontext zur Marketingumwelt bzw. Marketingsituation ab. Daher bildet das Erkennen der Marketingsituation, in der sich das Unternehmen befindet, den Ausgangspunkt jeder Marketingentscheidung.⁸⁸ Abb. 3-2 verdeutlicht den Einfluss der Situationsanalyse auf die Marketingplanung.⁸⁹

⁸⁷ Auf die Aktionsforschung wird in Kap. 3.2 eingegangen.

⁸⁸ Vgl. MEFFERT (2000), S. 63.

⁸⁹ Vgl. BECKER (1998), S. 93.

Abb. 3-2: Die Situationsanalyse als Ausgangspunkt der Marketingentscheidung



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von BECKER (2001), S. 93.

Eine Vision bzw. eine Idee, die den Entscheidungsträgern in Unternehmen erfolversprechend erscheint, ist in vielen Fällen der Anstoß zu einer detaillierten Analyse der Ist-Situation und der Einflussfaktoren. Dabei wird zwischen unternehmensexterner und unternehmensinterner Analyse differenziert. Im Rahmen der **unternehmensexternen Analyse** werden die Umweltanalyse und die Branchenanalyse erläutert.⁹⁰

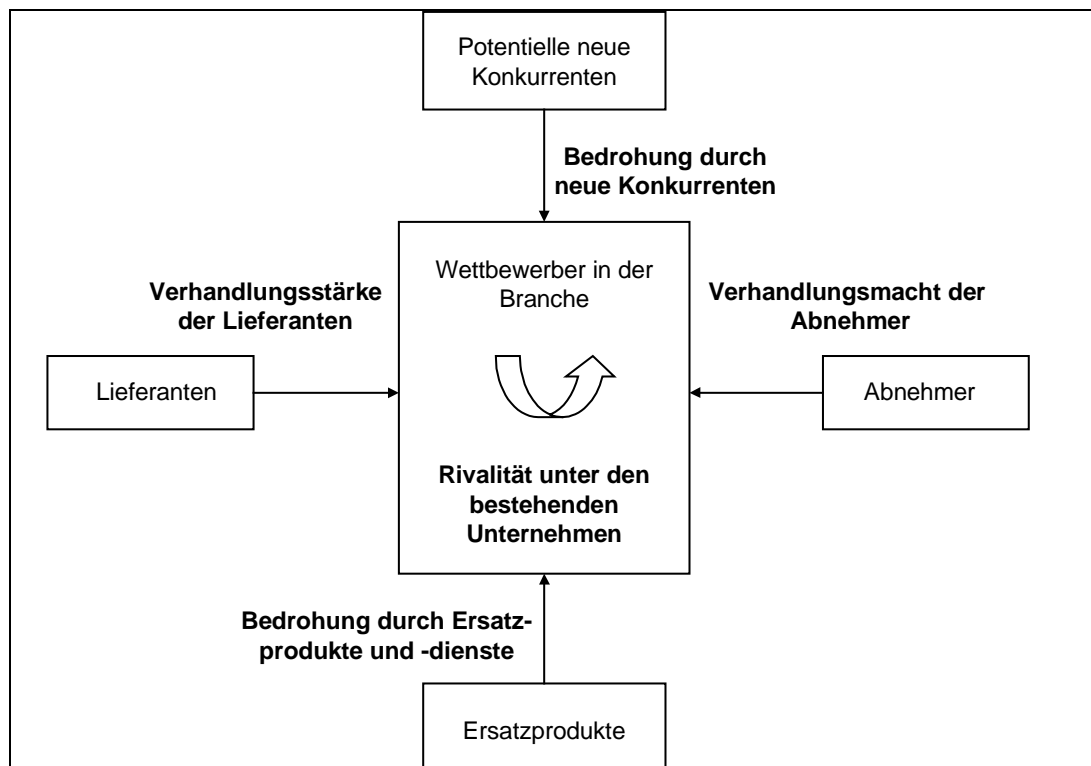
Bei der **Umweltanalyse** werden

- gesamtwirtschaftliche (z.B. Wirtschaftswachstum, Arbeitslosigkeit),
- technologische (z.B. Tiefkühltechnologie, Hochdrucktechnologie, Gentechnik),
- demographische (z.B. steigende Zahl von Einpersonenhaushalten, wachsender Anteil älterer Menschen, langfristig sinkende Geburtenrate) und
- politisch-rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. Besteuerung von Teilzeitarbeit in der Gastronomie) berücksichtigt.

⁹⁰ Vgl. KUB/TOMCZAK (2001), S. 16 und 35-45; GÖTZ (1997), S. 33-35.

Bei der **Branchenanalyse** sind nach PORTER die fünf folgenden Wettbewerbskräfte maßgeblich (vgl. Abb. 3-3):⁹¹

Abb. 3-3: Triebkräfte des Branchenwettbewerbs



Quelle: PORTER (1999), S. 34.

- Machtposition von Abnehmern bzw. Kunden (z.B. Großverbraucher und Absatzmittler),
- Machtposition von Zulieferern (z.B. Milchlieferanten, Zulieferer von Fruchtmischungen, Kulturen, Verpackungen),
- Rivalität zwischen den bisher in der Branche tätigen Unternehmen (z.B. milchverarbeitende Unternehmen),
- Bedrohung, die vom Markteintritt potentieller neuer Konkurrenten ausgeht (z.B. milchverarbeitende Unternehmen, die den Großverbrauchermarkt noch nicht bearbeiten),
- Bedrohung, die davon ausgeht, dass neuartige Produkte das bisherige Leistungsangebot überflüssig oder unattraktiv machen (z.B. Ersatz von Butter durch Margarine, Ersatz von Milcherzeugnissen durch Sojaprodukte).

⁹¹ Vgl. PORTER (1999), S. 33 ff.

Bei der **unternehmensinternen Analyse** werden die Spezifika des jeweiligen Unternehmens im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile und –nachteile untersucht (vgl. Tab. 3-2). Die Einschätzung erfolgt weitgehend in Relation zu den vergleichbaren Merkmalen von Wettbewerbern. Hierfür eignet sich eine Stärken-Schwächen-Analyse, in der wesentliche Bereiche des Unternehmens im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen bewertet werden.⁹²

Tab. 3-2: Stärken-Schwächen-Analyse

Bereiche	Stärken	Schwächen	Wettbewerber
Produkt- bzw. Leistungsangebot			
Produktion			
Beschaffung			
Absatz			
Forschung & Entwicklung			
Personal			
Finanzen			

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von KREIKEBAUM (1991), S. 43 und 63.

3.1.3.2 Festlegung der Marketingziele⁹³

Die Phase der Zielfestlegung (vgl. Abb. 3-1) folgt nach der Analyse der Ist-Situation und der Einflussfaktoren, wengleich die Bestimmung der Ziele aufgrund der Komplexität von Marketingentscheidungen nicht in sich geschlossen behandelt werden kann. Hier sind wiederum Rückkopplungsmöglichkeiten zwischen der Festlegung der Marketingziele und den anderen Phasen möglich.⁹⁴

Bei den Zielgrößen, die für die Marketingentscheidung relevant sind, bestehen häufig Zielkonflikte, weil mehrere Ziele gleichzeitig angestrebt werden. Im Absatzbereich sind unter anderem Wachstums- und Sicherheitsziele sowie kurz- und langfristige Ziele gegeneinander abzuwägen. Beispiele für konfligierende Ziele sind:⁹⁵

⁹² Vgl. MEFFERT (2000), S. 66.

⁹³ Vgl. DILLER (1997), S. 165; BECKER (1998), S. 109-114; MEFFERT (2000), S. 73-79.

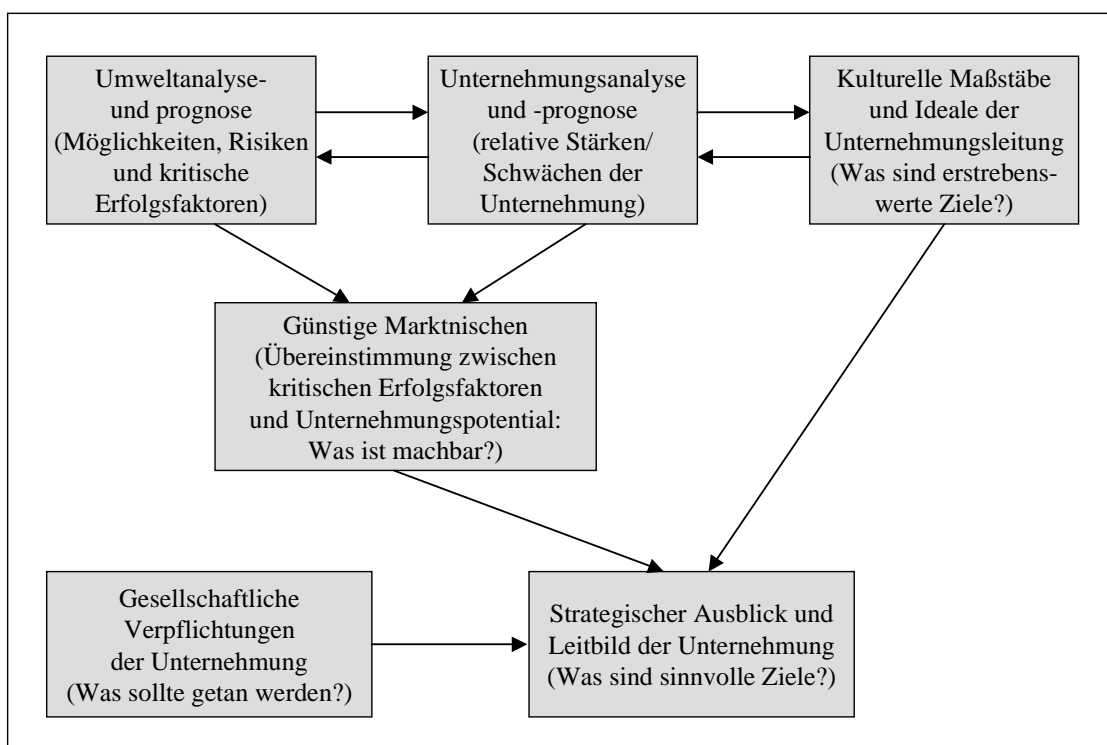
⁹⁴ Vgl. MALIK (2000a), S. 368; DILLER (1998), S. 163.

⁹⁵ Vgl. KOTLER (1999), S. 122.

- Hohe Gewinnspannen gegen großes Umsatzvolumen.
- Stärkere Marktdurchdringung gegen Erschließung neuer Märkte.
- Ertragsziele gegen soziale oder andere Ziele, etc.

Die bestehenden Zielkonflikte lassen sich nicht immer durch entsprechende Aktionsprogramme beheben. Vielfach treten auch so genannte Präferenzkonflikte auf, bei denen die Zielpriorität letztlich nur noch durch subjektiv begründbare Entscheidungen festgelegt wird.⁹⁶ In Abb. 3-4 sind beispielhaft einige Parameter aufgeführt, die bei der Festlegung der strategischen Ziele zu berücksichtigen sind.

Abb. 3-4: Parameter bei der Festlegung strategischer Ziele



Quelle: MEFFERT (1998), S. 68.

Vor dem Hintergrund, dass unterschiedliche Zielkombinationen auch zu unterschiedlichen Marketingstrategien führen, sollte die Zielfestlegung möglichst objektiv durchgeführt werden, d.h. die Ziele sollten hierarchisch gegliedert, quantitativ definiert, realistisch und ausgewogen sein.⁹⁷

- **Hierarchisch gegliederte Ziele**, z.B. die Erhöhung des Marktanteils ist das wichtigste Ziel.

⁹⁶ Vgl. DILLER (1998), S. 20.

⁹⁷ Vgl. KOTLER (1999), S. 121-122.

- **Quantitativ definierte Ziele**, z.B. wird eine Erhöhung des Marktanteils auf 10 % innerhalb der nächsten drei Jahre angestrebt. Eine exakte Zielfixierung lässt sich in der Unternehmenspraxis jedoch nur schwer realisieren, weil z.B. das Verhalten von Konkurrenten und das Marktpotential aufgrund unvollständiger Informationen nicht genau abschätzbar sind. Deshalb werden oftmals Zielspannen, z.B. Umsatzsteigerung zwischen fünf und zehn Prozent, festgelegt.⁹⁸
- **Realistische Ziele**, d.h. die Ziele sollten durch die Analyse der Ist-Situation und der Einflussfaktoren bestimmt sein und nicht vom Wunschenken der Entscheider.
- **Ausgewogene Ziele**, d.h. sorgfältiges Abwägen der Zielkombinationen gegeneinander.

Bei der Festlegung des Zielinhaltes wird zwischen quantitativen und qualitativen Zielen unterschieden, wobei die qualitativen Ziele im Marketing-Bereich einen hohen Stellenwert einnehmen.⁹⁹ "Quantitative Ziele stellen Leitzahlen dar, die entweder in Geld- oder in Mengendimensionen angegeben werden können. Qualitative Ziele sind solche Ziele, die sich nicht bzw. nur schwer im Sinne einer (exakten) Meßvorschrift operationalisieren lassen."¹⁰⁰ Meffert spricht in diesem Zusammenhang auch von ökonomischen und psychographischen Marketingzielen.¹⁰¹

Quantitative bzw. ökonomische Ziele beziehen sich beispielsweise auf folgende Parameter:

- Rentabilität,
- Gewinn,
- Deckungsbeitrag,
- Umsatz,
- Absatzmenge,
- Marktanteil etc.

⁹⁸ Vgl. BECKER (1998), S. 109.

⁹⁹ Vgl. BECKER (1998), S. 108.

¹⁰⁰ BECKER (1998), S. 109 und 110.

¹⁰¹ Vgl. MEFFERT (2000), S. 76.

Qualitative bzw. psychographische Marketingziele beziehen sich unter anderem auf die folgenden Parameter:¹⁰²

- Image/Prestige,
- Bekanntheitsgrad,
- Kompetenz des Unternehmens
- Kundenbindung/Kundenzufriedenheit etc.

Die Ziele können sich sowohl auf bestimmte Marktsegmente bzw. Zielgruppen als auch auf den gesamten Markt beziehen.¹⁰³

3.1.3.3 Spezifikation von zielgruppentypischen Merkmalen und Bedürfnisprofilen

Die Bildung von Zielgruppen bzw. die Marktsegmentierung wird definiert als "Aufteilung eines Gesamtmarktes in bezüglich ihrer Marktreaktion intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen (Marktsegmente) sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Marktsegmente."¹⁰⁴

In Abhängigkeit von dem bzw. den ausgewählten Marktsegment(en) werden in Phase 3 (vgl. Abb. 3-1) die zielgruppentypischen Merkmale und Bedürfnisprofile spezifiziert. Dafür eignet sich die folgende Vorgehensweise:¹⁰⁵

- Zielgruppenspezifische Datenerhebung bzw. Datensammlung (z.B. Befragung von Kunden und Absatzmittlern durch Außendienstmitarbeiter, Reklamationen von Kunden, Marktforschungsdaten),
- Datenanalyse (z.B. durch statistische Verfahren),
- Profilerstellung.

Besondere Beachtung sollten dabei die Anforderungen finden, die bisher noch nicht oder nur unzureichend erfüllt werden.¹⁰⁶ Die Spezifikation von Merkmalen und Bedürfnissen für eine Zielgruppe legt bereits die Anforderungen fest, die an die Strategiealternativen gestellt werden.

¹⁰² Vgl. BECKER (1998), S. 110-114; MEFFERT (2000), S. 78-79.

¹⁰³ Vgl. BECKER (1998), S. 109-110; MEFFERT (2000), S. 79.

¹⁰⁴ MEFFERT (2000), S. 181.

¹⁰⁵ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (1999), S. 434.

¹⁰⁶ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (1999), S. 17.

3.1.3.4 Generierung von Strategiealternativen

Bei der Generierung von Strategiealternativen wird grundsätzlich die Suche nach mehreren Alternativen empfohlen.¹⁰⁷ Dieser Vorgang ist zwar aufwendig und nimmt viel Zeit in Anspruch, dennoch sollte nach mehreren Alternativen gesucht werden, weil es sich bei der Planung von Marketingstrategien um wichtige zukunftsgerichtete Entscheidungen mit hoher Realisations- und Wirkungskdauer für das Unternehmen handelt.¹⁰⁸

Aufbauend auf den Merkmalen und Bedürfnissen der Zielgruppe und den festgelegten Marketingzielen sowie der unternehmensinternen und –externen Situation werden Strategiealternativen entwickelt. Als Grundlage für die Strategieentwicklung können die auf Porter und Ansoff zurückgehenden strategischen Basisentscheidungen gewählt werden.

Strategische Basisentscheidungen: Die optimale Strategie für ein bestimmtes Unternehmen ist an dessen spezifische Situation angepasst und kann somit als "einzigartig" betrachtet werden. Aus diesem Grund gibt es keine "Universal-Strategie", die für jedes Unternehmen eine adäquate Lösung darstellt. Dennoch können auf einer allgemeinen Ebene strategische Basisentscheidungen als Grundlage für eine **Strategieentwicklung** gewählt werden.

Zur Systematisierung werden die auf **ANSOFF** und **PORTER** zurückgehenden strategischen Ansätze verwendet.¹⁰⁹ **ANSOFF** geht dabei von der Überlegung aus, dass der strategische Gestaltungsrahmen eines Unternehmens einerseits durch Produkte, die das Unternehmen anbieten kann, und andererseits durch Märkte, die das Unternehmen bedient oder bedienen kann, begrenzt wird. Die daraus entstehenden Produkt-Markt-Kombinationen, die auch als marktfeldstrategische Optionen bezeichnet werden, stellen den eigentlichen Kern der strategischen Marketing- und Unternehmensplanung dar. Die Festlegung auf eine oder mehrere dieser Produkt-Markt-Kombinationen zielt auf eine Bestimmung der konkreten Wachstumsstrategie(n) eines Unternehmens ab. Mit jeder der aufgezeigten strategischen Optionen lassen sich aus Sicht des Unternehmens spezifische Produkt- und Marktpotentiale ausschöpfen.¹¹⁰

- **Marktdurchdringung:** Die Strategie der Marktdurchdringung beinhaltet die Ausschöpfung des Marktpotentials **vorhandener Produkte** in **bereits bedienten Märkten**.

¹⁰⁷ Vgl. MALIK (2000), S. 207.

¹⁰⁸ Vgl. HANSSMANN (1990), S. 255-256.

¹⁰⁹ Vgl. ANSOFF (1966), S. 132 ff; PORTER (1999), S. 70-78.

¹¹⁰ Vgl. MEFFERT (1998), S. 234.

- **Marktentwicklung:** Bei der Marktentwicklungsstrategie sollen für **vorhandene Produkte** ein oder mehrere **neue Märkte** erschlossen werden.
- **Produktentwicklung:** Bei der Produktentwicklungsstrategie sollen **neue Produkte** für **bereits bediente Märkte** entwickelt werden.
- **Diversifikation:** Die Diversifikationsstrategie beinhaltet die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf **neue Produkte** für **neue Märkte**.

Die ANSOFF'schen Produkt-Markt-Kombinationen Marktdurchdringung, Marktentwicklung, Produktentwicklung und Diversifikation wurden von ROVENTA und MAUTHE unter anderem deshalb kritisiert, weil die Wettbewerbsperspektive keine ausreichende Beachtung findet.¹¹¹ Dieser Kritikpunkt wurde von den am Forschungsprojekt zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen beteiligten Unternehmen bestätigt.¹¹² Aus diesem Grund werden die ANSOFF'schen Marktfeldstrategien im Rahmen der vorliegenden Arbeit mit den Wettbewerbsstrategien von PORTER kombiniert. Die auf PORTER zurückgehenden generischen Strategien Differenzierung, Kostenführerschaft und Konzentration auf Schwerpunkte bzw. Marktsegmente eignen sich zur Durchsetzung der oben genannten Produkt-Markt-Kombinationen im Wettbewerb. Die drei PORTER'schen Wettbewerbsstrategien sind folgendermaßen definiert:¹¹³

- **Differenzierung:** Die Differenzierungsstrategie zielt darauf ab, die Leistung des Unternehmens von der Leistung der Konkurrenten zu differenzieren, d.h. es sollen Leistungsvorteile generiert werden, die als solche erkennbar sind.
- **Kostenführerschaft:** Die Strategie der Kostenführerschaft zielt darauf ab, niedrigere Kosten als die Konkurrenten zu erreichen. Obwohl das Hauptziel in der Kostensenkung liegt, dürfen Parameter wie Qualität und Service nicht außer Acht gelassen werden.
- **Konzentration auf Schwerpunkte/Marktsegmentierung:** Die Konzentration auf bestimmte Schwerpunkte/Marktsegmente beruht auf der Annahme, dass ein Unternehmen ein eng begrenztes strategisches Ziel wirkungsvoller oder effizienter erreichen kann als Konkurrenten, die sich im breiteren Wettbewerb befinden. Dabei zielt das Unternehmen im Hinblick auf das eng begrenzte Branchenziel entweder auf eine Differenzierung oder niedrigere Kosten oder beides ab.

¹¹¹ Vgl. ROVENTA/MAUTHE (1982), S. 191.

¹¹² Auf das Forschungsprojekt zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen wird explizit in Kapitel 4 eingegangen.

Die Kombination der strategischen Basisentscheidungen von ANSOFF und PORTER wird in ähnlicher Form von BECKER vorgeschlagen.¹¹⁴ BECKER kombiniert die Marktfeldstrategien von ANSOFF mit Marktstimulierungs-, Marktparzellierungs- sowie Marktarealstrategien und verknüpft diese strategischen Ebenen zu einem Strategieraster (vgl. Abb. 3-5).

Abb. 3-5: Strategieraster nach BECKER

<i>Strategieebenen</i>	<i>Strategiealternativen</i>						
1. Marktfeldstrategien	Marktdurchdringungsstrategie		Marktentwicklungsstrategie		Produktentwicklungsstrategie		Diversifikationsstrategie
2. Marktstimulierungsstrategien	Präferenzstrategie			Preis-Mengen-Strategie			
3. Marktparzellierungsstrategien	Massenmarktstrategie (totale)			Überregionale Strategie		Segmentierungsstrategie (totale)	
4. Marktarealstrategien	Lokale Strategie	Regionale Strategie	Überregionale Strategie	Nationale Strategie	Multi-nationale Strategie	Internationale Strategie	Weltmarktstrategie

Quelle: BECKER (1998), S. 352.

Bezugnehmend auf die im BECKER'schen Strategieraster aufgeführten Marktstimulierungsstrategien (2. Strategieebene) vergleicht MEFFERT die Präferenzstrategie von BECKER mit der Differenzierungsstrategie von PORTER und die Preis-Mengen-Strategie von BECKER mit der Kostenführerschaftsstrategie von PORTER.¹¹⁵ Die Marktparzellierungsstrategie (3. Strategieebene) sowie die Marktarealstrategie (4. Strategieebene) lassen sich mit der Marktsegmentierungssystematik von KOTLER vergleichen.¹¹⁶ Dabei entspricht die BECKER'sche Marktarealstrategie einer geographischen Segmentierung und die Marktparzellierungsstrategie fällt in die Kategorien:¹¹⁷

- Demographische Segmentierung, z.B. Alter, Geschlecht und Ausbildung.

¹¹³ Vgl. PORTER (1999), S. 70-78.

¹¹⁴ Vgl. BECKER (1998), S. 351 f.

¹¹⁵ Vgl. MEFFERT (2000), S. 269-272.

¹¹⁶ Vgl. KOTLER (1999), S. 436-437.

¹¹⁷ Vgl. KOTLER (1999), S. 436-437.

- Psychographische Segmentierung, z.B. Lebensstil und Persönlichkeit.
- Verhaltensbezogene Segmentierung, z.B. Nutznachfrage und Verwendungsrate.

Im Rahmen der intensiven Zusammenarbeit mit Unternehmen aus der Molkerei-, Großhandels- und Cateringbranche kristallisierte sich heraus, dass die auf ANSOFF und PORTER basierenden Systematisierungen auch von den am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen¹¹⁸ genutzt wurden. Aus diesem Grund wurden diese beiden strategischen Ansätze kombiniert. Dadurch entstand ein strategischer Handlungsrahmen bzw. eine Strategie-Matrix, die in Tab. 3-3 dargestellt ist. In Kapitel 6 werden Strategiealternativen, die mit Hilfe dieses Handlungsrahmens entwickelt wurden, am Beispiel des Großverbrauchermarktes für Milcherzeugnisse diskutiert.

Tab. 3-3: Strategie-Matrix für Wachstumsmärkte

<i>Strategische Basis- entscheidungen</i>	Differenzierung	Kostenführerschaft	Marktsegmentierung
Marktdurchdringung	Marktdurchdringung durch Differenzierung (von der Konkurrenz)	Marktdurchdringung durch Kostenführerschaft	Marktdurchdringung in einem bestimmten Marktsegment
Marktentwicklung	Marktentwicklung durch Differenzierung	Marktentwicklung durch Kostenführerschaft	Marktentwicklung in einem bestimmten Marktsegment
Produktentwicklung	Differenzierung durch Produktentwicklung	Kostenführerschaft durch Produktentwicklung	Produktentwicklung für ein bestimmtes Marktsegment/Zielgruppe
Diversifikation	Differenzierung durch Diversifikation	Kostenführerschaft durch Diversifikation	Anbieten eines neuen Produktes für eine neue Zielgruppe

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von PORTER (1999), S. 70-77; KOTLER (1999), S. 436-437; BECKER (1998), S. 352; ANSOFF (1966), S. 132.

Ausgehend von den generierten Strategiealternativen werden die Mindestvoraussetzungen bzw. die Grenzbedingungen, die zur Strategierealisierung unbedingt erforderlich sind, festgelegt.

3.1.3.5 Festlegung von Mindestvoraussetzungen zur Strategierealisierung

Die Festlegung von Mindestvoraussetzungen zur Strategierealisierung kann durch so genannte Checklisten-Methoden erfolgen. Dabei werden die kritischen Strategieranforderungen bzw. Mindestvoraussetzungen aufgelistet und nach erfolgsrelevanten Kriterien bewertet.¹¹⁹ Als Kri-

¹¹⁸ Auf das Forschungsprojekt zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen wird explizit in Kapitel 4 eingegangen.

¹¹⁹ Vgl. MEFFERT (2000), S. 299.

terien für eine Vorselektion von Strategiealternativen sind beispielsweise finanzielle Ressourcen, Know how sowie eine "kritische Masse" hinsichtlich qualifiziertem Personal zu nennen.¹²⁰ Falls die Mindestvoraussetzungen bei einer Strategiealternative nicht erfüllt sind, erübrigt sich eine weitergehende detaillierte Bewertung. Somit ist diese Strategiealternative zu verwerfen, weil sie für das Unternehmen nicht durchführbar ist.¹²¹

3.1.3.6 Bewertung der Chancen und Risiken für das Unternehmen und Entscheidung für eine Strategiealternative/Strategiekombination

Bei der Strategiebewertung werden alle Informationen aus den vorangegangenen Phasen zusammengefasst und im Hinblick auf die festgelegten Marketingziele beurteilt. Die Bewertung wird damit zur Grundlage für die nachfolgende Auswahl einer strategischen Alternative. Die Strategiealternativen werden dabei unterschiedlichen Umweltzuständen gegenübergestellt und dann bezüglich der möglichen Auswirkungen bewertet.¹²² MEFFERT spricht hier vom so genannten Wirkungszusammenhang¹²³ und NIESCHLAG ET AL. bezeichnen die Verknüpfung von Umweltentwicklung und der Wirkung absatzpolitischer Maßnahmen als "neuralgischen Punkt in der Marketing-Planung".¹²⁴ Die Bewertung erfolgt meist in qualitativer Form, z.B. anhand von Checklisten.¹²⁵ MALIK erhebt in diesem Zusammenhang die Forderung, dass Strategien nicht von der Genauigkeit der Daten abhängen dürfen, weil weder die zukünftigen Verhaltensweisen von Wettbewerbern, Absatzmittlern oder Konsumenten sowie die finanziellen Ergebnisse vollständig ermittelt werden können.¹²⁶ Deshalb wird im Rahmen der hier aufgeführten Strategiebewertung nicht auf quantitative Methoden der Strategiebeurteilung eingegangen. Die quantitativen Methoden, wie z.B. die Kapitalwertmethode und das Capital Asset Pricing Model, sind vor allem bei der Detailplanung von Bedeutung, d.h. bei der Planung des Marketing-Mix. Die Planung des Marketing-Mix ist jedoch nicht Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

Bei der Bewertung sind sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Rahmenbedingungen zu beachten. Die Verknüpfung von interner und externer Analyse wird auch als

¹²⁰ Quelle: Expertengespräche mit Entscheidungsträgern aus dem Top-Management von Unternehmen aus der Molkerei-, Großhandels- und Cateringbranche.

¹²¹ Vgl. MALIK (2000), S. 219.

¹²² Vgl. MEFFERT (2000), S. 302 und 304.

¹²³ Vgl. MEFFERT (2000), S. 302-303.

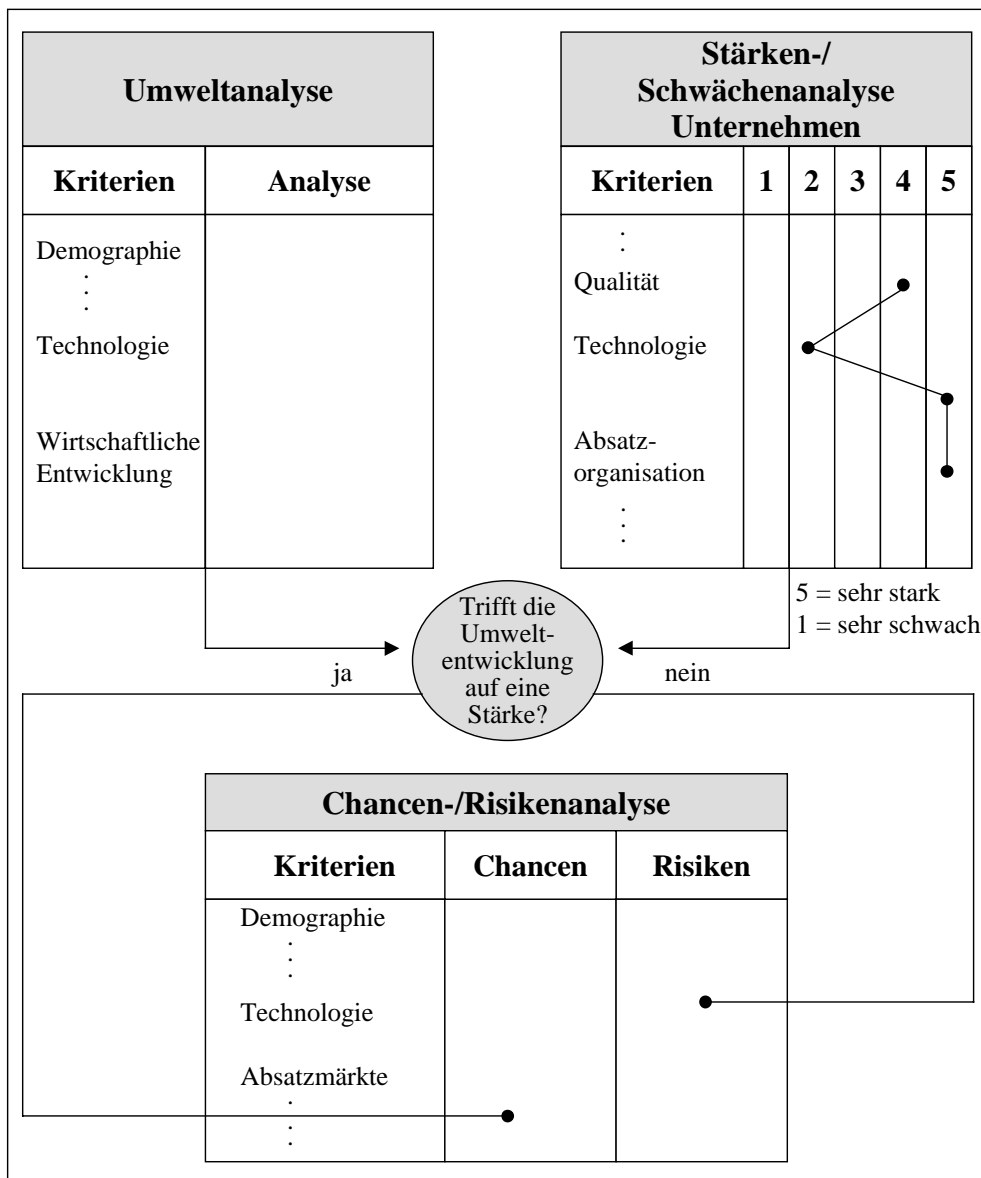
¹²⁴ NIESCHLAG ET AL. (1997), S. 879.

¹²⁵ Vgl. MEFFERT (2000), S. 303.

¹²⁶ Vgl. MALIK (2000b), S. 128-129; vgl. dazu auch NIESCHLAG ET AL. (1997), S. 876-879; MEFFERT (2000), S. 302-308.

SWOT-Analyse (**S**trength, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) bezeichnet.¹²⁷ Bei der SWOT-Analyse werden die Chancen und Risiken, die sich aus den Umweltveränderungen ergeben, mit der internen Stärken-Schwächen-Analyse kombiniert (vgl. Abb. 3-6).

Abb. 3-6: Methodische Grundlagen einer vernetzten SWOT-Analyse



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von MACHARZINA (1995), S. 256.

Bei der Bewertung der Chancen und Risiken von Strategiealternativen sind unter anderem die folgenden Einflussgrößen von Bedeutung:¹²⁸

- **Marktsituation** (Marktvolumen, Marktwachstum, technologischer Wandel etc.),

¹²⁷ Vgl. BECKER (1998), S. 104.

¹²⁸ Vgl. BRUHN (1997), S. 28.

- **Kundensituation** (Kundenstruktur, Nachfrageverhalten etc.),
- **Handelssituation** (Handelskonzentration, Machtausübung, Kooperationsbereitschaft etc.),
- **Lieferantensituation** (Anzahl der Lieferanten, Abhängigkeit von den Lieferanten etc.),
- **Konkurrenzsituation** (Anzahl und Größe der Konkurrenten, Wettbewerbsintensität, Machtverhältnisse, Kooperationsmöglichkeiten etc.),
- **Umfeldsituation** (Demographische Entwicklungen, gesamtwirtschaftliches Wachstum etc.),
- **Unternehmenssituation** (Leistungsprogramm, Kapitalausstattung, Vertriebsorganisation, Innovationsstärke, Kostenstruktur etc.).

Die Bewertung der Chancen und Risiken einer Strategiealternative sollte nur dann erfolgen, wenn die Mindestvoraussetzungen vom Unternehmen erfüllt werden können. Bei der Bewertung und Selektion der aussichtsreichsten Strategiealternative ist besonderes Augenmerk auf das Erreichen der festgelegten Marketingziele zu legen. Dabei sollte auch die bisher verfolgte Strategie nicht ausgeklammert werden.¹²⁹

Die in Kap. 3.1. beschriebene Methodik stellt eine konkrete Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien dar. Hierbei ist anzumerken, dass zwar alle Schritte dieses Vorgehenschemas durchgeführt werden sollen, allerdings ist die Reihenfolge der einzelnen Schritte nicht im voraus starr festgelegt. Vielmehr ergibt sich die Reihenfolge aus dem jeweiligen Stand des Planungsprozesses.¹³⁰ Zudem können die einzelnen Phasen aufgrund der Komplexität von Marketingentscheidungen nicht in sich geschlossen behandelt werden.¹³¹

Aufbauend auf den Ausführungen zur strategischen Marketingplanung wird im nächsten Kapitel die Aktionsforschung als Methode zur Entwicklung von Marketingstrategien dargestellt.

3.2 Grundlagen der Aktionsforschung als Methode zur Entwicklung von Marketingstrategien

3.2.1 Herkunft und Charakterisierung der Aktionsforschung

Die Forschungsmethode der Aktionsforschung wird zeitlich und inhaltlich mit den Problemen und Auswirkungen des zweiten Weltkrieges in Verbindung gebracht.¹³² Sie geht auf die ameri-

¹²⁹ Vgl. MALIK (2000), S. 219.

¹³⁰ Vgl. MALIK (2000A), S. 369.

¹³¹ Vgl. DILLER (1998), S. 163; MALIK (2000A), S. 368.

¹³² Vgl. PROBST/RAUB (1995), S. 7.

kanischen Soziologen und Sozialpsychologen Collier und Lewin zurück.¹³³ Der Soziologe Collier war von 1933 bis 1945 Beauftragter der amerikanischen Regierung für Indianerfragen. Seine Aufgabe war die Verbesserung der Rassenbeziehungen zwischen Indianern und Weißen. Während seiner Tätigkeit kam er zu der Überzeugung, dass das angestrebte Ziel nur zu erreichen ist, falls er und seine Mitarbeiter mit Indianern und außenstehenden Wissenschaftlern eng zusammenarbeiten. Diese gemeinsame Tätigkeit zur Identifikation, Analyse der Probleme und Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen wurde als Aktionsforschung bezeichnet. Allerdings gilt nicht Collier als Begründer der Aktionsforschung, sondern der Sozialpsychologe Lewin. Lewin beschäftigte sich seit 1946 mit der Anwendung sozialwissenschaftlicher Forschungsergebnisse auf soziale Probleme.¹³⁴ Zur Lösung dieser Probleme verwendete er den Forschungsansatz der Aktionsforschung. Seine Projekte bezogen sich auf die Untersuchungsgegenstände Führung, Macht, Gruppendynamik, Stress und Identität von Gruppen.¹³⁵

In den Vereinigten Staaten waren es Lewin und seine Mitarbeiter, zuerst am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und später dann an der University of Michigan, die sich mit den Einsatzmöglichkeiten der Aktionsforschung befassten. Charakteristisch für die Entwicklung der Aktionsforschung ist dabei, dass diese aus einer konkreten Problemsituation entstand. Das Problem lag darin begründet, dass in den USA während und nach dem zweiten Weltkrieg erhebliche soziale Spannungen vorherrschten. Aus diesem Grund versuchten zahlreiche private Komitees und staatliche Aktionsprogramme Rassismus und Antisemitismus zu bekämpfen. Es wurde eine Verbesserung der Beziehungen zwischen amerikanischen Minderheitengruppen angestrebt. Bei der Zusammenarbeit mit diesen Komitees stieß Lewin auf grundlegende Probleme, weil bestehende sozialwissenschaftliche Theorien nicht geeignet waren, in dieser konkreten Problemsituation Handlungsanweisungen zur Problemlösung zu geben. Dies wurde unter anderem auf das mangelnde Wissen über den Charakter der sozialen Prozesse in den betreffenden Gruppen zurückgeführt. Zur Lösung der genannten Schwierigkeiten kombinierte Lewin Forschung und Intervention. Dabei sollten einerseits praxisorientierte Aufschlüsse über die Folgen der Handlungen des Forschers gewonnen werden. Andererseits sollten aufgrund der aktiven Beteiligung des Wissenschaftlers nicht nur praktische Lösungen gefunden, sondern auch theoretische Erkenntnisse gewonnen werden.

Parallel zur amerikanischen Forschungsgruppe um Lewin entstand in Großbritannien eine

¹³³ Vgl. FRENCH/BELL (1972), S. 118f.

¹³⁴ Vgl. KÜHN/GRÜNIG (1986), S. 120.

weitere Forschungsrichtung der Aktionsforschung. Auch hier wurde diese Entwicklung mit den Auswirkungen des zweiten Weltkrieges in Verbindung gebracht, und zwar mit der Behandlung und Rehabilitation heimgekehrter Kriegsgefangener. In diesem Zusammenhang wurden die so genannten Tavistock-Institute gegründet.¹³⁶

Nachdem die Ansatzpunkte der Aktionsforschung anfangs im gesellschaftlichen Bereich lagen, erfolgte zu einem späteren Zeitpunkt sowohl in den USA als auch in Großbritannien eine Übertragung des Konzepts auf den Bereich der Organisationsentwicklung.¹³⁷ Und schließlich wurde und wird die Aktionsforschung als Methode zur Entwicklung und Verbesserung von betriebswirtschaftlichen Verfahren, wie z.B. der strategischen Planung, eingesetzt.¹³⁸

Nach der Darstellung der historischen Entwicklung werden der Begriff und die Prinzipien der Aktionsforschung charakterisiert.

Zum Begriff Aktionsforschung

In der Literatur finden sich mehrere Umschreibungen für den Begriff Aktionsforschung. Eine einheitliche Definition liegt nicht vor. Aus diesem Grund werden einige der allgemein anerkannten Definitionen und Umschreibungen der Aktionsforschung als Problemlösungsmethode und Prozess aufgeführt (vgl. Tab. 3-4).

Aufgrund der uneinheitlichen Beschreibungen des Begriffes Aktionsforschung werden nachfolgend einige wesentliche Prinzipien der Aktionsforschung aufgeführt, wobei jedoch angemerkt werden muss, dass diese Prinzipien Idealvorstellungen darstellen und selbst unter Aktionsforschern nicht unumstritten sind:¹³⁹

- Die Aktionsforschung verfolgt wissenschaftliche und praktische Ziele gleichzeitig.
- In der Aktionsforschung sind Problemlösungs- und Forschungsprozess eng miteinander verknüpft.
- Der Aktionsforscher beteiligt sich am Problemlösungsprozess.
- Der Aktionsforscher erwirkt eine möglichst positive Zusammenarbeit aller am Forschungs- und Problemlösungsprozess beteiligten Personen.

¹³⁵ Vgl. GERWIN (1984), S. 18; FRENCH/BELL (1972), S. 119.

¹³⁶ Vgl. RAPOPORT (1970), S. 499-513.

¹³⁷ Vgl. PROBST/RAUB (1995), S. 7-8.

¹³⁸ Vgl. GRÜNIG/KÜHN (2000), S. 88-90; KÜHN/GRÜNIG (1986), S. 126; KIRSCH/TRUX (1983), S. 511-529.

¹³⁹ Vgl. KIRSCH/GABELE (1976), Sp. 16-24; GUSTAVSEN (1994), S. 51-52; FRICKE (1997), S. 54 f.

- Die Aktionsforschung arbeitet auf breiter methodologischer Basis.
- Aktionsforschung ist immer Echtzeitwissenschaft.

Tab. 3-4: Allgemein anerkannte Umschreibungen des Aktionsforschungsbegriffes

<p>Umschreibung des Aktionsforschungsbegriffes nach Rapoport und Kirsch/Gabele:</p> <p>Aktionsforschung hat das Ziel, sowohl zu den praktischen Interessen von Menschen in einer unmittelbar problematischen Situation wie auch zu den Zielen der Sozialwissenschaft durch gemeinsame Arbeit innerhalb eines wechselseitig akzeptierbaren ethischen Bezugssystems beizutragen.</p> <p>Der Aktionsforscher beteiligt sich an der Lösung aktueller praktischer Probleme; gleichzeitig interessiert er sich für die dabei erkennbaren verallgemeinerungsfähigen Zusammenhänge, bereitet diese theoretisch auf und wertet sie aus. Er bemüht sich dabei stets um eine möglichst freie und kooperative Zusammenarbeit aller Beteiligten.</p>
<p>Umschreibung des Aktionsforschungsbegriffes nach French/Bell:</p> <p>Aktionsforschung ist die Anwendung der wissenschaftlichen Ermittlung von Tatsachen und des wissenschaftlichen Experimentierens auf praktische Probleme, die Lösungsmaßnahmen sowie die Zusammenarbeit und Mitwirkung von Wissenschaftlern, Praktikern und Laien erfordern.</p> <p>Aktionsforschung ist der Prozess der systematischen Sammlung empirischer Daten über ein System in Bezug auf dessen Ziele und Bedürfnisse; aus dem Feedback dieser Daten an das System und aufgrund zusätzlicher Hypothesen werden Aktionen zur Veränderung einzelner Systemvariablen entwickelt; durch erneute Datensammlung werden die Ergebnisse dieser Aktionen überprüft und ausgewertet.</p>
<p>Umschreibung des Aktionsforschungsbegriffes nach Probst/Raub:</p> <p>Ein wesentliches Postulat der Aktionsforschung ist die gleichberechtigte Verfolgung von Problemlösung und wissenschaftlichem Erkenntnisgewinn. Demnach vereint die Aktionsforschung "Wissenschaft und Praxis in einem partizipativen Prozess, der Lernen zum gegenseitigen Nutzen anstrebt. Es wird auf eine Bereicherung der wissenschaftlichen Perspektive bei gleichzeitiger Erzielung konkreter Problemlösungen abgezielt.</p> <p>Eine wesentliche Stärke scheint dabei in der Erweiterung der wissenschaftlichen Perspektive durch die Einbeziehung von Praktikern verschiedener Disziplinen zu liegen. Dieser Vorteil zeigt sich in allen Phasen der Forschung, von der Problemdefinition über die Analyse bis hin zur Interpretation der Ergebnisse.</p>

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von RAPOPORT (1970), S. 499; KIRSCH/GABELE (1976), Sp. 9; FRENCH/BELL (1972), S. 110 und 113; PROBST/RAUB (1995), S. 3, 12 und 16.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen die oben genannten Prinzipien gelten und zudem wird der Aktionsforschungsbegriff von PROBST/RAUB als Arbeitsbegriff gewählt, weil bei diesem die wirtschaftswissenschaftliche Komponente stärker berücksichtigt wird als bei den anderen Begriffen, bei denen eher sozialwissenschaftliche Aspekte im Vordergrund stehen.

An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass Aktionsforschung nicht mit "klassischer Beratung"¹⁴⁰ zu verwechseln ist, bei der eine Asymmetrie im Wissen unterstellt wird. Eher könnte von einer wechselseitigen Beratung oder einem gemeinsamen Lernen gesprochen wer-

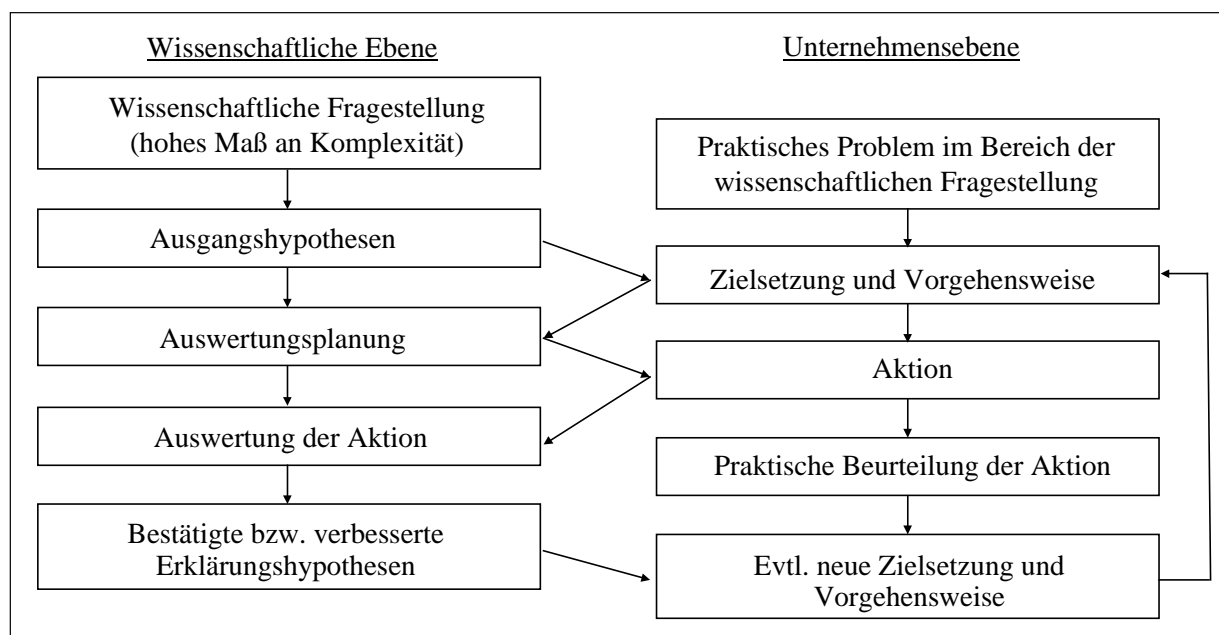
¹⁴⁰ KIRSCH/TRUX (1983), S. 511.

den.¹⁴¹ Die nachfolgend dargestellte wissenschaftstheoretische Bedeutung der Aktionsforschung soll dies verdeutlichen.

3.2.2 Wissenschaftstheoretische Bedeutung der Aktionsforschung

Bei der Aktionsforschung handelt es sich um eine angewandte Wissenschaft.¹⁴² Angewandte Wissenschaften versuchen, durch eine Verbindung von empirischer Forschung und praktischem Handeln umsetzbare Handlungsempfehlungen zu erarbeiten.¹⁴³ Gleichzeitig gilt es jedoch auch, die den empirischen Beobachtungen zugrunde liegenden Ursache-Wirkungsbeziehungen theoretisch zu fundieren und die Betriebswirtschaftslehre inhaltlich weiterzuentwickeln.¹⁴⁴ Dazu bedarf es der Herausarbeitung der gemeinsamen Ansatzpunkte zwischen der wissenschaftlichen Ebene und der Unternehmensebene, insbesondere bei der Zielfestlegung sowie bei der Planung und Auswertung der Aktionen, damit eine geeignete Vorgehensmethodik entsteht (vgl. Abb. 3-7).¹⁴⁵

Abb. 3-7: Ablauf des Aktionsforschungsprozesses



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von KÜHN/GRÜNIG (1986), S. 125.

¹⁴¹ Vgl. KIRSCH/TRUX (1983), S. 511.

¹⁴² Vgl. PROBST/RAUB (1995), S. 3-5.

¹⁴³ Vgl. ULRICH/HILL (1976B), S. 347.

¹⁴⁴ Vgl. BLEICHER (1991), S. 6; ULRICH/HILL (1976B), S. 347.

¹⁴⁵ Vgl. KÜHN/GRÜNIG (1986), S. 124. Auf den dargestellten Ablauf des Aktionsforschungsprozesses wird explizit in Kap. 4.4.2 eingegangen.

Wissenschaftstheoretische Herleitung des Aktionsforschungsansatzes

GALTUNG¹⁴⁶ erhebt die Forderung, dass Wissenschaft eine Übereinstimmung von Aussagen in den drei folgenden Kategorien erzielen sollte:¹⁴⁷

1. Tatsachenaussagen, die wiedergeben, was beobachtet wird ("beobachtete Welt").
2. Theorieaussagen, die das Verhalten und die Struktur der Welt erklären ("vorausgesagte Welt").
3. Werturteile, die definieren, was gut oder böse ist, abgelehnt oder vorgezogen wird ("gewünschte Welt").

In diesem Zusammenhang plädieren auch KIRSCH und TRUX für eine trilaterale Wissenschaft. Dabei wird von einer prinzipiellen Kritisierbarkeit und Variabilität der Werte ausgegangen. Durch die kritische Gegenüberstellung von Tatsachen, Theorieaussagen und Werturteilen sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, um die gegenwärtige Situation dem Idealzustand bzw. dem gewünschten Zustand anzunähern. Demnach ist die Aufgabe der Wissenschaft nicht nur die Definition und Darstellung von Problemen, sondern vielmehr deren Lösung. Diese Auffassung entspricht der Konzeption der angewandten Wissenschaften vom Ingenieurwesen bis zur Medizin. Das genannte Wissenschaftsverständnis wird auch von den Befürwortern des Aktionsforschungsansatzes vertreten.¹⁴⁸

Im Folgenden wird die Bedeutung der Aktionsforschung in der praktisch-normativen BWL erläutert.

Bedeutung der Aktionsforschung in der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre

Der Forschungsansatz der Aktionsforschung ist in der praktisch-normativen BWL zur Entwicklung und Verbesserung von betriebswirtschaftlichen Verfahren einsetzbar.¹⁴⁹ Die zentrale Aufgabe der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre liegt in der Entwicklung und Verbesserung betriebswirtschaftlicher Verfahren. Das Anliegen besteht darin, die Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen, die einer bestimmten, mehr oder weniger klar umschriebenen Problemklasse zuzuordnen sind, zu erleichtern. Als Vorgehensvorschläge werden so genannte heuristische Verfahren genannt. Diese erleichtern die Lösung schlecht strukturierter und

¹⁴⁶ Vgl. GALTUNG (1978), o.S.

¹⁴⁷ Vgl. KIRSCH/TRUX (1983), S. 506-507.

¹⁴⁸ Vgl. GLEICH (2001), S. 113-115; KAPLAN (1998), S. 89-118; KIRSCH/TRUX (1983), S. 506-511.

¹⁴⁹ Vgl. KÜHN/GRÜNIG (2000), S. 208-213; KÜHN/GRÜNIG (1986), S. 118-133.

schlecht definierter Probleme dadurch, dass sie die Komplexität des Problemlösungsvorgehens reduzieren, allerdings sind sie mit der Möglichkeit der Fehlsteuerung behaftet.¹⁵⁰

Bei den betriebswirtschaftlichen Verfahren ist zwischen ihrer Entwicklung und der anschließenden, schrittweisen Verbesserung ihrer Effektivität zu unterscheiden. Bei der Methodenentwicklung kann sich der Wissenschaftler vor allem auf folgende Grundlagen stützen:¹⁵¹

1. Wissen über den Problembereich, insbesondere über mögliche Entscheidungskriterien und Aktionsparameter.
2. Allgemeines Methodenwissen, insbesondere Wissen über heuristische Prinzipien, heuristische Methoden und Methoden der Entscheidungslogik.
3. Wissen über die Fähigkeiten und Grenzen des Wissenschaftlers zur Informationsbeschaffung und -verarbeitung.

Eine vertiefende Darstellung im Hinblick auf den Einsatz der Aktionsforschung in wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsprojekten findet sich u.a. in der von HORVÁTH und REICHMANN herausgegebenen "blauen Reihe" des Vahlen-Verlages, München,¹⁵² sowie in den Veröffentlichungen von GRÜNIG und KÜHN,¹⁵³ PROBST und RAUB,¹⁵⁴ GLEICH,¹⁵⁵ SCHOLL¹⁵⁶ sowie KAPLAN.¹⁵⁷ Beispielhaft soll hier der Einsatz der Aktionsforschung bei der Entwicklung und Verbesserung der "Balanced Scorecard" durch ROBERT S. KAPLAN von der Harvard University genannt werden.¹⁵⁸ Ebenso verweisen KÜHN und GRÜNIG auf den Einsatz der Aktionsforschung als Verfahren zur strategischen Planung.¹⁵⁹

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die wissenschaftstheoretische Bedeutung der Aktionsforschung vor allem in ihrem explorativen Potential liegt. Diese Forschungsmethode kann wesentlich zur Hypothesendifferenzierung und/oder -präzisierung beitragen und bietet damit Möglichkeiten für den so genannten "Entdeckungszusammenhang" während des Forschungsprozesses. Auch zur Stützung des so genannten "Begründungszusammenhangs" wissenschaft-

¹⁵⁰ Vgl. KÜHN/GRÜNIG (2000), S. 208-213.

¹⁵¹ Vgl. KÜHN/GRÜNIG (1986), S. 126.

¹⁵² Vgl. Gleich (2001), S.113 ff.

¹⁵³ Vgl. GRÜNIG/KÜHN (2000), S. 88 ff.

¹⁵⁴ Vgl. PROBST ET AL. (1997); PROBST/RAUB (1995); S. 3-19.

¹⁵⁵ Vgl. GLEICH (2001), S. 113 ff.

¹⁵⁶ Vgl. SCHOLL (1998), S. 143 ff.

¹⁵⁷ Vgl. KAPLAN (1998), S. 89-118.

¹⁵⁸ Vgl. KAPLAN (1998), S. 89-118.

¹⁵⁹ Vgl. KÜHN/GRÜNIG (2000), S. 88-90.

licher Erklärungen kann Aktionsforschung einen gewissen Beitrag leisten, da sie erlaubt, am konkreten Einzelfall zu überprüfen, ob ein spezifisches praktisches Problem gelöst wird bzw. ob eine Hypothese sich als zutreffend erweist.¹⁶⁰

3.2.3 Begründung für die Wahl der Aktionsforschung als Methode zur Entwicklung von Marketingstrategien

Innerhalb der Realwissenschaften gibt es zwei unterschiedliche Vorgehensweisen, die "Deduktion" und die "Induktion".¹⁶¹ Bei der Deduktion handelt es sich um ein logisches Verfahren der Ableitung von weniger allgemeinen Aussagen aus allgemeineren Aussagen bzw. Axiomen oder Theoremen. Dagegen handelt es sich bei der Induktion um ein logisches Verfahren, bei dessen Anwendung vom Besonderen bzw. von einzelnen Beobachtungen zum Allgemeinen bzw. zur Theorie vorangeschritten wird.¹⁶²

In der Marketingforschung wird oftmals die Deduktion präferiert, weil dabei die Meßbarkeit der Daten und die Zuverlässigkeit der Ergebnisse hoch ist. Allerdings geht die hohe Zuverlässigkeit der Ergebnisse vielfach mit einer geringen Kontext-Relevanz einher.¹⁶³

Bei wissenschaftlichen Problemstellungen, bei denen ein hohes Maß an Komplexität sowie eine hohe Kontext-Sensitivität vorhanden sind, eignen sich dagegen eher induktive bzw. qualitative Methoden.¹⁶⁴ Für zahlreiche Phänomene im Marketing, wie z.B. der Marketingplanung, und in der Soziologie trifft dies zu, weil sie in ihrer natürlichen Umgebung bzw. in dem Kontext, in dem sie normalerweise vorkommen, wirkungsvoller erforscht werden können als unter Laborbedingungen. Hierbei können qualitative Methoden ein tiefes Verständnis für das Phänomen bzw. die Problemstellung und deren Einflussfaktoren erzeugen und damit zur Theoriebildung führen.¹⁶⁵

Die Rahmenbedingungen hohes Maß an Komplexität sowie hohe Kontext-Sensitivität liegen bei der Problemstellung "Strategische Marketingplanung" vor, weil die charakteristische Planungssituation durch die folgenden Aspekte gekennzeichnet ist:¹⁶⁶

¹⁶⁰ Vgl. KÜHN/GRÜNIG (1986), S. 125-126.

¹⁶¹ Vgl. BONOMA (1985), S. 199.

¹⁶² Vgl. GABLER VERLAG (1997), Stichworte: Deduktion und Induktion.

¹⁶³ Vgl. HERSTATT (1991), S. 152-154.

¹⁶⁴ Vgl. BONOMA (1985), S. 203.

¹⁶⁵ Vgl. BONOMA (1985), S. 201; TOMZCAK (1992); S. 82.

¹⁶⁶ Vgl. DILLER (1998), S. 19-23.

- Vielzahl und Interdependenz der Aktionsparameter, mit der ein Unternehmen auf die Plangrößen der Marketingplanung einwirken kann,
- Komplexität der relevanten Zielgrößen bei Marketingentscheidungen, z.B. Zielkonflikte,
- Komplexität und Dynamik der Wirkungszusammenhänge bzw. der Zusammenhänge zwischen strategischen Entscheidungen und Strategiefolgen.¹⁶⁷
- Entscheidungsrisiko der Marketingplanung aufgrund der Komplexität und Dynamik des Marketingumfelds,
- multipersonale Struktur des Entscheidungsprozesses, d.h. zahlreiche Entscheidungen in der Marketingplanung werden in Teamarbeit vorbereitet und getroffen.

Zudem handelt es sich bei den Kriterien, die einen Einfluss auf den Entscheidungsprozess ausüben, teilweise um schlecht bis nicht quantifizierbare Variablen.¹⁶⁸

Aufgrund der problematischen Planungssituation werden heuristische Verfahren zur Unterstützung der strategischen Planung herangezogen.¹⁶⁹ Heuristische Verfahren bzw. "heuristische Entscheidungsmethoden zerlegen das Problem in eine Reihe von Teilproblemen, die schrittweise unter Benutzung systematischer, problemvereinfachender Prinzipien gelöst werden können."¹⁷⁰ Durch heuristische Verfahren wird die Komplexität der Lösungssuche reduziert. Somit werden die Entscheidungsprozesse den in der Praxis vorhandenen Problemlösungsfähigkeiten besser angepasst, wobei eine optimale Problemlösung jedoch nicht garantiert werden kann.¹⁷¹ Allerdings wäre der Anspruch einer Totaloptimierung aufgrund der Problemkomplexität in der Marketingplanung ohnehin nicht realistisch.¹⁷²

"Bei der Erarbeitung der zukünftigen Strategie handelt es sich um ein äußerst komplexes, schlecht definiertes Problem. Um die Praxis bei der erfolgreichen Bewältigung dieser für das Unternehmen wichtigen Problemstellung zu unterstützen, wird deshalb ein heuristisches Entscheidungsverfahren vorgeschlagen."¹⁷³ Dabei sollen gemäß dem Verständnis angewandter Wissenschaften umsetzbare Handlungsempfehlungen erarbeitet werden.¹⁷⁴ Somit kann eine

¹⁶⁷ Vgl. MEFFERT (1998), S. 294.

¹⁶⁸ Vgl. KÜHN/GRÜNIG (2000), S. 210.

¹⁶⁹ Vgl. DILLER (1998), S. 23; KÜHN/GRÜNIG (2000), S. 210.

¹⁷⁰ MEFFERT (1998), S. 894.

¹⁷¹ Vgl. GRÜNIG/KÜHN (2000), S. 87; DILLER (1998), S. 23.

¹⁷² Vgl. DILLER (1998), S. 23.

¹⁷³ KÜHN/GRÜNIG (2000), S. 211.

¹⁷⁴ Vgl. ULRICH (1984), S. 19.

Bereicherung der wissenschaftlichen Perspektive bei gleichzeitiger Erzielung konkreter Problemlösung, d.h. Umsetzbarkeit der Entscheidungsmodelle in der Praxis, sichergestellt werden.¹⁷⁵ Ein weiteres Kriterium für die Wahl der Methodik ist, dass der Forschungsprozess nicht auf bestimmte Variablen und Aspekte eingeschränkt werden soll, weil der Wissenschaftler ansonsten die Erkenntnisse, die er während und durch den Forschungsprozess gewinnt, nicht in den aktuellen Prozess integrieren könnte.¹⁷⁶

Darüber hinaus können dynamische Abläufe, wie z.B. der strategische Planungsprozess, nicht in adäquatem Umfang auf Fragebögen erfasst werden. Hier eignet sich insbesondere die Teilnahme des Wissenschaftlers am Prozess, d.h. die Analyse von "innen heraus". Durch die Teilnahme am Forschungsprozess kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass der Wissenschaftler den Prozess unmittelbar beeinflusst.¹⁷⁷

Für die zu wählende Forschungsmethodik ergibt sich somit eine weitere Anforderung. Sie muss es ermöglichen, den Einfluss des Forschers auf das Forschungsobjekt explizit in den Forschungsprozess einzubeziehen. Damit liegt der Fokus weniger auf der Beschreibung von Ist-Zuständen und dem Ableiten von Folgerungen daraus, sondern vielmehr auf den Aspekten Gestaltung und Lernen.¹⁷⁸ Dabei lassen sich Parallelen zwischen dem Aktionsforschungsansatz und den Forschungsmethoden in den Ingenieurwissenschaften und der Medizin ziehen.¹⁷⁹

Die Ausführungen verdeutlichen, dass die Forschungsmethode die folgenden Kriterien aufweisen sollte:

- Integration der im laufenden Forschungsprozess gewonnenen Erkenntnisse in die weiteren Phasen des Forschungsprozesses,
- aktive Teilnahme des Wissenschaftlers am Forschungsprozess, d.h. Analyse des Prozesses von "innen heraus",
- Einflussnahme des Wissenschaftlers auf das Forschungsobjekt ist möglich und
- Einflussnahme des Wissenschaftlers kann in den Forschungsprozess integriert werden und somit zum Forschungsergebnis beitragen.

Durch die genannten Anforderungen wird bereits festgelegt, dass insbesondere qualitative For-

¹⁷⁵ Vgl. PROBST/RAUB (1995), S. 3; ULRICH (1984), S. 19.

¹⁷⁶ Vgl. ULRICH (1984), S. 21.

¹⁷⁷ Vgl. CHAKRAVARTHY/DOZ (1992), S. 10.

¹⁷⁸ Vgl. GLEICH (2001), S. 113 f.

schungsmethoden eine Integration der im laufenden Forschungsprozess gewonnenen Erkenntnisse in die weiteren Phasen des Prozesses erlauben.¹⁸⁰ Bei den qualitativen Methoden ist nun eine Methode auszuwählen, welche die aktive Teilnahme und Einflussnahme des Wissenschaftlers sowie die Integration des Wissenschaftler-Einflusses zulässt. Die Kriterien Teilnahme, Einflussnahme sowie Integration der Einflussnahme in den Forschungsprozess werden von der Aktionsforschung erfüllt. Deshalb wurde die Aktionsforschung, die auch als "constructive research"¹⁸¹ bezeichnet wird, als Forschungsansatz für die vorliegende Arbeit gewählt.

Zur Umsetzung der Aktionsforschung im Rahmen der strategischen Marketingplanung wurde vor allem auf die Befragung als Informationsgewinnungsmethode zurückgegriffen.

3.3 Befragung als Informationsgewinnungsmethode in der Marketingforschung

Die Befragung ist sowohl in der Marketingforschung als auch in der vorliegenden Arbeit die bedeutendste Informationsgewinnungsmethode. Bei der vorliegenden Arbeit wurden im Rahmen der Aktionsforschung zur strategischen Marketingplanung überwiegend "wenig strukturierte" und "teilstrukturierte" Befragungen verwendet. Für die Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen (vgl. Kap. 4 und Kap. 5) wurde dagegen hauptsächlich auf das Erhebungsinstrument "stark strukturierte" Befragungen zurückgegriffen. Nachfolgend werden die Merkmale von Befragungstypen, insbesondere von Expertenbefragungen, dargestellt.

Merkmale von Befragungstypen

Bei der Befragung sollen gezielt ausgewählte Personen zu bestimmten, vorgegebenen Fragestellungen Auskunft geben. Es wird zwischen mündlicher/telefonischer und schriftlicher Form unterschieden. Je nach Standardisierungsgrad der Befragung und Kommunikationsform zwischen Befragtem und Interviewer kann eine Einteilung in vier Befragungstypen erfolgen:¹⁸²

- mündliches oder fernmündliches freies Interview,
- mündliches oder fernmündliches standardisiertes Interview,

¹⁷⁹ Vgl. KAPLAN (1998), S. 92.

¹⁸⁰ Vgl. TOMZCAK (1992), S. 82.

¹⁸¹ Vgl. GLEICH (2001), S. 113.

¹⁸² Vgl. MEFFERT (2000), S. 155-158; KOTLER (1999), S. 204; PEPELS (1995), S. 181; BEREKOVEN ET AL. (1989), S. 93f; GIERL (1995), S. 207f.

- schriftliches standardisiertes Interview (Papiervorlage) und
- schriftliches, weitgehend standardisiertes Interview mit Personalcomputer.

In Abhängigkeit vom Standardisierungsgrad der Fragen werden dabei die zwei Extremfälle standardisiertes und freies Interview unterschieden:

Standardisiertes Interview

Bei standardisierten Interviews ist das Vorgehen des Interviewers exakt festgelegt, d.h. es werden genau formulierte Fragen in definierter Reihenfolge gestellt. Der Anteil an geschlossenen Fragen ist meist sehr hoch. Eine Fragestellung wird als geschlossen bezeichnet, wenn mögliche Antworten auf die Frage vorgegeben sind. Dabei sollten die Antwortkategorien möglichst vollständig aufgeführt sein. Da dies aber teilweise nicht zu realisieren ist, können zusätzlich die Antwortmöglichkeiten "Sonstiges", "weiß nicht", "keine Angabe" vorgegeben werden. Generell erfordert die Formulierung von geschlossenen Fragen eine große Sorgfalt im Hinblick auf Auswahl, Form, Wortlaut und Reihenfolge (bei mehreren Fragen). Ein hohes Maß an Vorwissen ist dabei unabdingbar.

Freies Interview

Bei freien Interviews sind das Thema und das Ziel der Befragung festgelegt. Der Interviewer kann über den Inhalt, die Form und die Reihenfolge der Fragen entscheiden. Dadurch kann er die tatsächliche Meinung des Befragten sowie bedeutende Zusatzinformationen erheben. Dieser Flexibilitätsvorteil kann jedoch auch zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen.¹⁸³

In der folgenden Tabelle werden freies und standardisiertes Interview anhand der Kriterien Vorgabe, Einsatz und Vorteile verglichen.

Tab. 3-5: Gegenüberstellung von freiem und standardisiertem Interview

	freies Interview	standardisiertes Interview
Vorgabe	Thema, Befragungsleitfaden	Frageformulierungen, Antwortmöglichkeiten, Abfolge
Einsatz	unvollständige Objektkenntnis (Vorstudie), Expertenbefragung, Tiefeninterview u.ä.	große Stichprobenumfänge, detaillierte Objektkenntnis
Vorteile	Eingehen auf Situation und Auskunftsperson, Vertrauensbeziehung, Rückfragen möglich	Vermeidung Anonymitätsprobleme, geringer Interviewerbias, gute Protokollierung der Daten, Kosten- und Zeitvorteile

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von GIERL (1995), S. 208.

¹⁸³ Vgl. KOTLER (1999), S. 201 f.; NIESCHLAG ET AL. (1997), S. 738 f.; GIERL (1995), S. 208 f.

ATTESLANDER unterteilt bezüglich des Standardisierungsgrades in "wenig strukturiert", "teilstrukturiert" und "stark strukturiert", weil es den Extremfall "nicht strukturiert" bzw. "freies Interview in Reinform" nicht gebe. Er begründet dies damit, dass ein Interview immer in irgendeiner Weise strukturiert sei. In Tab. 3-6 sind gebräuchliche Bezeichnungen von Befragungstypen und der Aussagegehalt der Ergebnisse beschrieben. An dieser Stelle soll angemerkt werden, dass je nach Forschungsziel und Forschungsvorhaben nicht nur ein Befragungstyp pro Untersuchung, sondern mehrere, verwendet werden können.¹⁸⁴

Tab. 3-6: Standardisierungsgrad der Befragung und Aussagegehalt der Ergebnisse

Standardisierungsgrad	wenig strukturiert	teilstrukturiert	stark strukturiert	
Art der Kommunikation: mündlich	Informelles Gespräch Experteninterview Gruppendiskussion	Leitfadengespräch Intensivinterview Gruppenbefragung Expertenbefragung	Einzelinterview/ telef. Befragung Gruppeninterview Panelbefragung	Mündlich und schriftlich kombiniert: Telef. Ankündigung des Fragebogens
Art der Kommunikation: schriftlich	Informelle Anfrage bei Zielgruppen	Expertenbefragung	Postalische Befragung Persönliche Verteilung und Abholung Gemeinsames Ausfüllen des Fragebogens Panelbefragung	Überbringung des schriftl. Fragebogens Telef. Kontrolle u. telef. Ergänzungsbefragung
Aussagegehalt der Ergebnisse	← Erfassung qualitativer Aspekte (Interpretation)			
	Erfassung quantitativer Aspekte (Messung) →			

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von ATTESLANDER (1991), S. 159.

Expertenbefragungen zur Informationsgewinnung bei explorativen Forschungszielen

Expertenbefragungen leisten einen entscheidenden Beitrag zur Informationsgewinnung im Rahmen der vorliegenden Arbeit. Dabei eignet sich deren Einsatz insbesondere¹⁸⁵

- bei einem Informationsdefizit in Bezug auf die qualitativen Forschungsziele,
- bei einem Mangel an quantitativen Daten,
- zur Abschätzung von zukünftigen Entwicklungen.

¹⁸⁴ Vgl. ATTESLANDER (1991), S. 158-160.

Allerdings sollte eingangs geprüft werden, ob die Befragten auch im Hinblick auf die qualitativ ausgerichteten, explorativen Forschungsziele als Experten bezeichnet werden können, weil kein formales Stichprobenauswahlverfahren stattfindet. Vielmehr werden Brancheninsider ausgewählt, von denen fundierte Aussagen zur Forschungsthematik erwartet werden. Daher sind anfangs oftmals wenig strukturierte Befragungen zur Identifikation von Experten notwendig. Nachdem die Befragten als Experten identifiziert wurden, können je nach Forschungsziel auch teilstrukturierte Leitfadenbefragungen bei den Befragten mündlich oder schriftlich durchgeführt werden.¹⁸⁶

Leitfadengespräche sind das wichtigste Erhebungsinstrument bei der teilnehmenden Beobachtung in Forschungsprojekten mit qualitativen Forschungszielen. Dabei kommt es umso eher zu einem Prozess spontaner Operationalisierung, je weniger strukturiert das Leitfadengespräch ist.¹⁸⁷

3.4 Zusammenfassung der theoretischen und methodischen Grundlagen

Die strategische Marketingplanung ist auf die Entwicklung von grundsätzlichen Konzepten zur Sicherung der Erfolgsquellen eines Unternehmens ausgerichtet. Dabei werden die Tätigkeitsfelder samt Leistungsangebot und grober Marktbestimmung festgelegt. Zudem werden die strategischen Stoßrichtungen fixiert. Die strategischen Stoßrichtungen, die auch als "Generallinie" für die Gestaltung des Marketing-Mix gelten, legen unter anderem die Ausprägung des anvisierten Wettbewerbsvorteils fest.

In diesem Zusammenhang werden Strategien als mittel- bis langfristig wirkende Grundsatzentscheidungen mit Instrumentalcharakter definiert. Ihnen kommt die Aufgabe zu, nachgeordnete Entscheidungen und den Mitteleinsatz eines Unternehmens im Bereich des Marketingsinstrumentariums an den Bedarfs- und Wettbewerbsbedingungen sowie am vorhandenen Leistungspotential auszurichten und auf die Erreichung der Ziele hin zu kanalisieren. Die Generierung und Formulierung von Strategien stellen einen primär kreativen Prozess dar. Der gestalterische Handlungsspielraum wird dabei durch unternehmensinterne und -externe Rahmenbedingungen eingegrenzt.

In der Literatur finden sich zahlreiche Prozesse zur Erarbeitung von Strategien. Der wesentliche Unterschied der verschiedenen Prozesse zur Erarbeitung von Strategien liegt in ihrem De-

¹⁸⁵ Vgl. STRECKER ET AL. (1996), S. 488; ATTESLANDER (1991), S. 170-173.

¹⁸⁶ Vgl. NIESCHLAG ET AL. (1997), S. 738-742, 835-837; BEREKOVEN ET AL. (1989), S. 275; ATTESLANDER (1991), S. 170-173; STRECKER ET AL. (1996), S. 488.

taillierungsgrad. Hier ist anzumerken, dass die unterschiedlichen Verfahren nicht als richtig oder falsch zu bezeichnen sind, sondern nur als mehr oder weniger zweckmäßig. Je nach Verwendungszweck ist die Abgrenzung der Teilschritte derart zu wählen, dass zu ihrer Lösung auf bekannte Analyse- und Problemlösungsmethoden zurückgegriffen werden kann.

Vorgehensweise bei der Planung von Marketingstrategien

Basierend auf den theoretischen Ausführungen in diesem Kapitel wurde ein Prozess zur strategischen Marketingplanung abgeleitet. Der theoriegestützte Prozess wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts (vgl. Kapitel 4) evaluiert und diente als Grundlage für die Entwicklung der in Kapitel 6 dargestellten Marketingstrategien.

Die Vorgehensweise bei der Planung von Marketingstrategien wird in Analyse und Entscheidungsphasen eingeteilt, die sachlogisch aufeinander aufbauen. Auf eine Nummerierung der genannten Schritte wird allerdings verzichtet, weil sich ein idealtypischer Planungsprozess aufgrund der Komplexität von Entscheidungsprozessen in der Praxis häufig nicht in der aufgeführten Reihenfolge durchführen lässt. Zudem sind während des gesamten Planungsprozesses zahlreiche Rückkopplungsmöglichkeiten gegeben. Zur "Generierung von Strategiealternativen" - einem wesentlichen Bestandteil der Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien - wurde eine Strategiematrix abgeleitet, die vorwiegend auf einer Kombination der Ansätze von PORTER und ANSOFF basiert.

Als Forschungsansatz für die Strategieentwicklung wurde in der vorliegenden Arbeit die Aktionsforschung gewählt. Diese Wahl wird im Folgenden aus wissenschaftstheoretischer Sicht begründet.

Wahl der Aktionsforschung als Methode zur Entwicklung von Marketingstrategien

Bei wissenschaftlichen Problemstellungen, bei denen ein hohes Maß an Komplexität sowie eine hohe Kontext-Sensitivität vorhanden sind, eignen sich insbesondere induktive bzw. qualitative Forschungsmethoden. Für zahlreiche Phänomene im Marketing trifft dies zu, wie z.B. für die Erarbeitung von zukünftigen Strategien. Dabei handelt es sich um ein äußerst komplexes, schlecht definiertes Problem, das in seiner natürlichen Umgebung bzw. in dem Kontext, in dem es normalerweise vorkommt, wirkungsvoller erforscht werden kann als unter Laborbedingungen. Hierbei können qualitative Methoden ein tiefes Verständnis für das Phänomen bzw. die

¹⁸⁷ Vgl. ATTESLANDER (1993), S. 175.

Problemstellung und deren Einflussfaktoren erzeugen und damit zur Theoriebildung führen.¹⁸⁸.

Bei der Aktionsforschung handelt es sich um eine qualitative Forschungsmethode, deren wesentliches Postulat die gleichberechtigte Verfolgung von Problemlösung und wissenschaftlichem Erkenntnisgewinn ist. Demnach vereint die Aktionsforschung Wissenschaft und Praxis in einem partizipativen Prozess, der Lernen zum gegenseitigen Nutzen anstrebt. Es wird auf eine Bereicherung der wissenschaftlichen Perspektive und gleichzeitig auf eine konkrete Problemlösung abgezielt. Eine wesentliche Stärke liegt dabei in der Erweiterung der wissenschaftlichen Perspektive durch die Einbeziehung von Praktikern verschiedener Disziplinen. Dieser Vorteil zeigt sich in allen Phasen der Forschung, von der Problemdefinition über die Analyse bis hin zur Interpretation der Ergebnisse.

Die Aktionsforschung genügt den folgenden Kriterien:

- Integration der im laufenden Forschungsprozess gewonnenen Erkenntnisse in die weiteren Phasen des Forschungsprozesses,
- aktive Teilnahme des Wissenschaftlers am Forschungsprozess, d.h. Analyse des Prozesses von "innen heraus",
- Einflussnahme des Wissenschaftlers auf das Forschungsobjekt ist möglich und
- Einflussnahme des Wissenschaftlers kann in den Forschungsprozess integriert werden und somit zum Forschungsergebnis beitragen.

Die wissenschaftstheoretische Bedeutung der Aktionsforschung liegt vor allem in ihrem explorativen Potential. Diese Forschungsmethode kann wesentlich zur Hypothesendifferenzierung und/oder -präzisierung beitragen und bietet damit Möglichkeiten für den so genannten "Entdeckungszusammenhang" während des Forschungsprozesses. Auch zur Stützung des so genannten "Begründungszusammenhangs" wissenschaftlicher Erklärungen kann die Aktionsforschung einen gewissen Beitrag leisten, da sie erlaubt, am konkreten Einzelfall zu überprüfen, ob ein spezifisches praktisches Problem gelöst wird bzw. ob sich eine Hypothese als zutreffend erweist.

Zur Umsetzung der strategischen Marketingplanung im Rahmen der Aktionsforschung wurde vor allem auf "wenig strukturierte" und "teilstrukturierte" Expertenbefragungen als Informationsgewinnungsmethode zurückgegriffen.

¹⁸⁸ Vgl. BONOMA (1985), S. 201; TOMZCAK (1992), S. 82.

Im Rahmen des Forschungsprojekts sollen mit Hilfe der Aktionsforschung Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen entwickelt werden. Nachdem nun die theoretischen und methodischen Grundlagen erläutert wurden, wird im nächsten Kapitel explizit auf das Forschungsprojekt eingegangen.

4 Durchführung des Forschungsprojekts zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen

Der Großverbrauchermarkt ist zu einem zunehmend wichtigen Absatzpotential für die Unternehmen der Molkereibranche geworden. Experten gehen davon aus, dass ca. 25-30 % des Absatzes von Milcherzeugnissen in Deutschland auf den Großverbrauchermarkt entfallen. Allerdings wird dieser Wachstumsmarkt von milchverarbeitenden Unternehmen kaum strategisch bearbeitet.¹⁸⁹ Für eine strategische Marktbearbeitung sind jedoch detaillierte Kenntnisse über den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen erforderlich.

Die Ausführungen in Kapitel 2 zeigen die Situation am Großverbrauchermarkt für Lebensmittel. In diesem Bereich gibt es dank der Marktforschungsaktivitäten und der Veröffentlichungen von ZMP, CMA, KNY, Roland Berger Forschungsinstitut und des Deutschen Fachverlags eine zuverlässige Datenbasis. Dies gilt ebenso im Hinblick auf die Marktdynamik und die Wettbewerbsintensität in der Lebensmittelindustrie und in der Molkereiwirtschaft sowie bei Absatzmittlern allgemein. Hier sei auf die einschlägige Literatur verwiesen, vornehmlich auf die Forschungsergebnisse von WEINDLMAIER,¹⁹⁰ STOCKMEYER¹⁹¹ und BRAUN.¹⁹²

Für eine wissenschaftliche Darstellung der Bereiche Lebensmittelindustrie und Absatzmittler am Großverbrauchermarkt für Lebensmittel allgemein und Milcherzeugnisse im Besonderen besteht jedoch keine ausreichende Datenbasis. Aus diesem Grund wurde ein Forschungsprojekt zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen initiiert.

Im Folgenden werden der Forschungsbedarf, die Ziele und der inhaltliche Aufbau des Forschungsprojekts erläutert.

4.1 Forschungsbedarf und Ziele des Forschungsprojekts

Konkret liegt der Forschungsbedarf darin begründet, dass über die Bedeutung von Milcherzeugnissen im Großverbraucherbereich relativ wenige Informationen vorliegen. Ziel des Forschungsprojekts ist erstens die Charakterisierung des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern bei Milcherzeugnissen. In diesem Zusammenhang werden die Informations- und Ein-

¹⁸⁹ Vgl. WEINDLMAIER/GAIGL (2001), S. 26-27. Expertengespräche mit zahlreichen Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen und Absatzmittlern, die am Großverbrauchermarkt aktiv sind.

¹⁹⁰ Vgl. dazu insbesondere den Beitrag von WEINDLMAIER (2000) im Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats "Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft" sowie die im Literaturverzeichnis angegebenen Veröffentlichungen von WEINDLMAIER.

¹⁹¹ Vgl. STOCKMEYER (2001).

¹⁹² Vgl. BRAUN (2000).

kaufsquellen von Großverbrauchern, die Bedeutung von Produkten der Weißen und Gelben Linie, die Verpackungen, die Herkunft von Milcherzeugnissen sowie Trends bei verschiedenen Mahlzeitentypen untersucht.

Zweitens beschränkt sich die Absatzpolitik von milchverarbeitenden Unternehmen vielfach auf operative Maßnahmen, denen keine klare Strategie zugrunde liegt.¹⁹³ Für die zukünftige Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit von milchverarbeitenden Unternehmen ist ein strategisches Vorgehen jedoch unabdingbar, weil der Konkurrenzdruck in diesem Markt ständig zunimmt. Deshalb wurde ein strategischer Handlungsrahmen für milchverarbeitende Unternehmen entwickelt. Dieser strategische Handlungsrahmen beinhaltet sowohl generalisierte Marketingstrategien als auch eine Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen. Die Ergebnisse des Forschungsprojekts sollen, sowohl von methodischer als auch von inhaltlicher Seite, einen Beitrag als präskriptiver Planungsansatz für die strategische Bearbeitung dieses Wachstumsmarktes leisten.

4.2 Inhaltlicher Aufbau des Forschungsprojekts

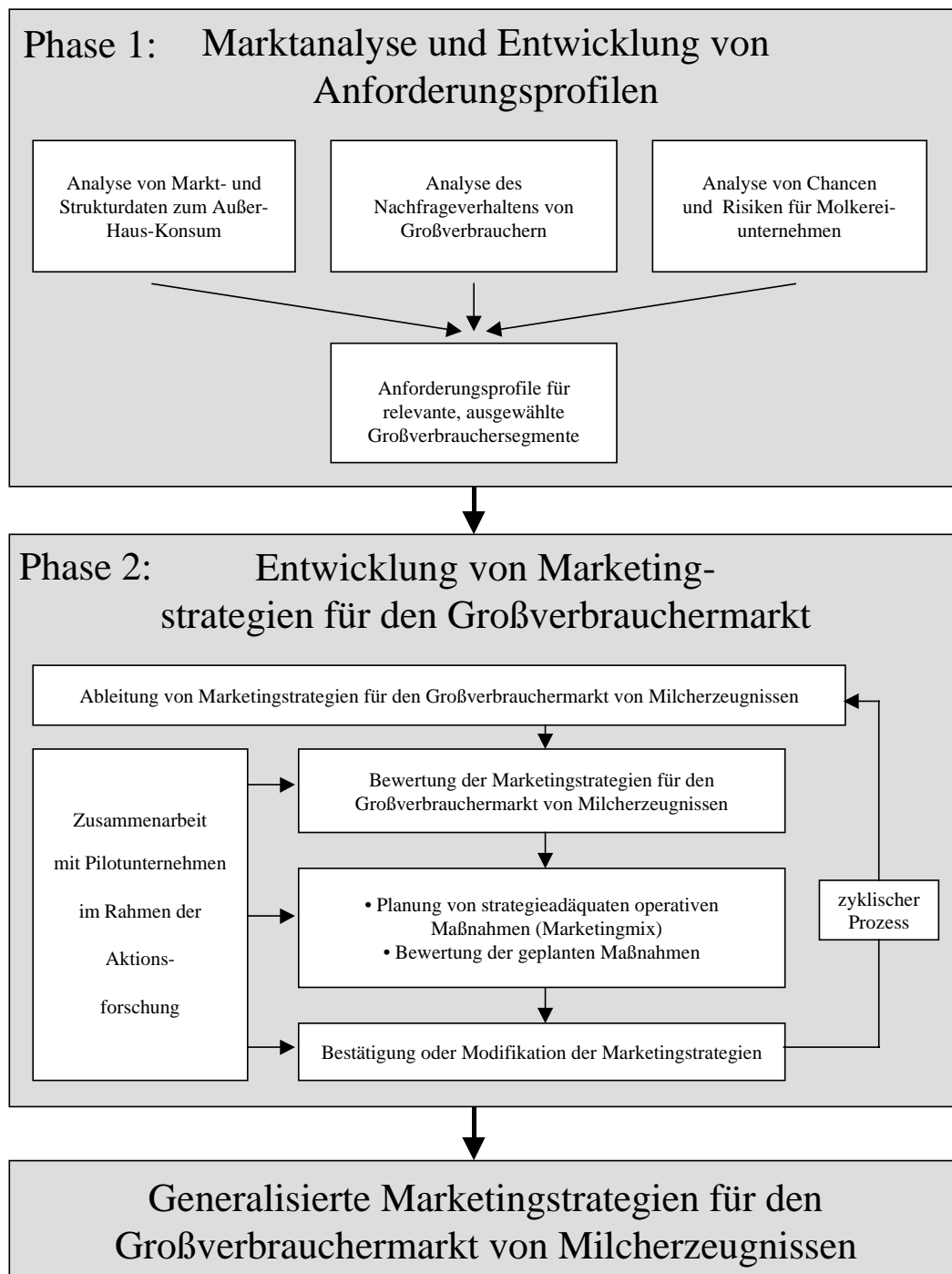
Das Forschungsprojekt zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen lässt sich in zwei Phasen einteilen (vgl. Abb. 4-1):

- Phase 1: Informationsgewinnung und -auswertung im Rahmen der Marktanalyse und der Erstellung von Anforderungsprofilen für relevante Großverbrauchersegmente sowie
- Phase 2: Entwicklung und Evaluierung von generalisierten Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen in einem partizipativen Prozess von Forschung und Praxis (Aktionsforschung).

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen in den Phasen des Forschungsprojekts erläutert. Zunächst werden dabei die Informationsgewinnung durch Sekundärstatistiken sowie durch Expertengespräche kurz beschrieben. Anschließend werden die Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen sowie die Entwicklung von Marketingstrategien im Rahmen der Aktionsforschung detailliert dargestellt.

¹⁹³ Namhafte Experten der Molkereiwirtschaft bezeichnen den Großverbrauchermarkt für Milcherzeugnisse oftmals als "gewachsenen Markt".

Abb. 4-1: Teilziele und inhaltlicher Aufbau des Forschungsprojekts



Quelle: Eigene Darstellung.

Informationsgewinnung durch Sekundärstatistiken

Im Rahmen der Marktanalyse erfolgte eine Sammlung und Auswertung von publizierten Daten über den Großverbrauchermarkt. Basis hierfür waren Sekundärstatistiken sowie Ergebnisse von Untersuchungen, Umfragen und Fallbeispielen, die von der Fachpresse und von Marktforschungsinstituten veröffentlicht wurden. Nachfolgend werden einige wichtige Informationsquellen angeführt:

- Branchenstudien,
- Fachpresse (Großverbrauchermarkt, Molkerei- und Lebensmittelwirtschaft),
- statistische Daten zum Großverbrauchermarkt,
- Unternehmensdaten (z.B. Geschäftsberichte, Prospekte),
- Publikationen von Wirtschaftsverbänden (z.B. Veröffentlichungen des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes oder der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V.).

Die Informationen geben Aufschluss über die Situation und Entwicklung des Marktes, die vielfältigen Einflussfaktoren und prognostizierten Trends.

Informationsgewinnung durch Expertengespräche mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern

Weitere wichtige Informationen wurden durch leitfadengestützte Expertenbefragungen bei milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern gesammelt. Dabei wurden die Chancen und Risiken diskutiert, die aus den Entwicklungen auf dem Großverbrauchermarkt für milchverarbeitende Unternehmen, Absatzmittler und Großverbraucher resultieren. Die Zusammenarbeit von milchverarbeitenden Unternehmen mit Absatzmittlern und Großverbrauchern war ebenfalls Gegenstand der Analyse.

Die **Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen** sowie die **Entwicklung von Marketingstrategien** sind die bedeutendsten Bausteine im Rahmen des Forschungsprojekts. Deshalb wird das methodische Vorgehen bei diesen Schritten jeweils ausführlich in einem eigenen Gliederungspunkt dargestellt.

4.3 Durchführung der Studie zum Nachfrageverhalten von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen

Die Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen - im Folgenden "Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse" genannt - basiert auf einer Befragung von Großverbrauchern in Deutschland. Die Stichprobe umfasst die Segmente Gastronomie, Kantinen, Anstalten, Mensen und Imbissbetriebe.

Die Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse wurde im Juni 1999 initiiert. Für die Durchführung konnte die Unterstützung der Centralen Marketinggesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA) gewonnen werden. Die CMA erklärte sich bereit, die Fragen über Milcher-

zeugnisse an eine geplante Großverbraucherbefragung mit Schwerpunkt Sauerkraut zu koppeln. So wurden den befragten Großverbrauchern zunächst Fragen über Sauerkraut gestellt und im Anschluss daran die Fragen über Milcherzeugnisse. Allerdings musste bei den Fragen zu Milcherzeugnissen eine restriktive Selektion vorgenommen werden, damit die maximale Zeitdauer pro Interview nicht überschritten wird. Die Befragung wurde vom Roland Berger Forschungsinstitut für Markt- und Systemforschung GmbH durchgeführt. Nachfolgend wird auf den Ablauf der Studie, die Erhebungsmethode, die Stichprobe und die Auswertung eingegangen.

4.3.1 Ablaufschema der Studie

Die Befragungskonzeption für die Studie zum Nachfrageverhalten von Großverbrauchern bei Milcherzeugnissen wurde vom Verfasser entwickelt. Das Roland Berger Forschungsinstitut war für die Auswahl der Stichprobe, die Durchführung der Feldarbeit und die Übertragung der Daten auf Datenträger verantwortlich. Die Auswertung der Daten und das Erstellen des Ergebnisberichts wurden wiederum vom Verfasser durchgeführt (vgl. Abb. 4-2).

Abb. 4-2: Ablaufschema der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse



Quelle: Eigene Darstellung.

4.3.2 Erhebungsmethode

Als Erhebungsinstrument für die Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse wurde ein standardisiertes mündliches Interview mit Entscheidungsträgern im Großverbraucherbereich gewählt. Dabei wurden im dritten und vierten Quartal 1999 vor allem Küchenleiter, Chefköche, Inhaber, Pächter, Geschäftsführer und Kantinenleiter zu ihrem Nachfrageverhalten in Bezug auf Milcherzeugnisse deutschlandweit befragt.

4.3.3 Charakterisierung der Stichprobe

Stichprobenauswahl

Die Stichprobe ist zwar nicht für den gesamten Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen repräsentativ, weil einige Subsegmente nicht berücksichtigt wurden. Dennoch lassen sich aus den Ergebnissen umfassende Aussagen zum Nachfrageverhalten von Großverbrauchern der Segmente

- **Gastronomie** (deutsche Gastronomie, Handelsgastronomie),
- **Kantinen/Betriebsrestaurants**,
- **Anstalten** (Krankenhäuser, Altenheime, sonstige Anstalten),
- **Mensen** und
- **Imbissbetriebe** (Metzgereiimbisse, freie Imbisse)

ableiten. Für die gesamte Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse wurden nur Großverbraucher ausgewählt, die 30 und mehr warme Essen pro Tag ausgeben.

Stichprobenzusammensetzung der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse

In Tab. 4-1 ist die Stichprobenzusammensetzung für die gesamte Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse und die dazugehörige Grundgesamtheit dargestellt.

Tab. 4-1: Zusammensetzung der Stichprobe für die Milchstudie (N = 80.000, n = 409)

Segmente	Stichprobe (n)	Grundgesamtheit (N)
Gastronomie	127	26.000
Deutsche Gastronomie	95	24.000
≤ 100 warme Essen	52	14.880
> 100 warme Essen	43	9.120
Handelsgastronomie	32	2.000
Kantinen	120	13.000
≤ 500 warme Essen	71	8.060
> 500 warme Essen	49	4.940
Anstalten	103	14.630
≤ 300 warme Essen	56	10.700
> 300 warme Essen	47	3.930
Imbissbetriebe	26	26.000
Mensen	33	370
Summe	409	80.000

Quelle: Eigene Darstellung.

Betriebsgrößenstruktur

Das Klassifizierungskriterium für die Betriebsgrößenstruktur war die Anzahl der ausgegebenen warmen Essen pro Tag. Dabei wurden fünf Größenklassen gebildet (vgl. Tab. 4-2).

Tab. 4-2: Anteil an Großverbrauchern differenziert nach Betriebsgrößenklassen in % (N = 80.000, n = 409)

Anzahl warme Essen pro Tag	30-100	101-300	301-500	501-1000	> 1000	Gesamt
Krankenhäuser	15,9	36,5	12,5	29,9	5,2	100
Altenheime	39,7	50,6	8,9	0,8	–	100
Sonstige Anstalten	18,4	60,2	7,4	9,8	4,1	100
Deutsche Gastronomie	62,0	28,4	8,9	0,7	–	100
Handelsgastronomie	12,6	38,2	10,2	17,8	21,3	100
Kantinen/Betriebsrestaurants	14,8	27,6	19,6	25,9	12,1	100
Mensen	6,8	9,2	13,2	22,7	48,1	100
Metzgereiimbisse	87,2	4,9	7,9	–	–	100
Freie Imbisse	94,8	5,2	–	–	–	100
Insgesamt	55,6	24,4	9,2	7,5	3,3	100

Quelle: Eigene Darstellung.

Verteilung nach Nielsengebieten

In Tab. 4-3 ist der Anteil der Grundgesamtheit differenziert nach Nielsengebieten aufgeführt.

Tab. 4-3: Anteil der Grundgesamtheit differenziert nach Nielsengebieten (N = 80.000, n = 409)

Nielsengebiete	Grundgesamtheit [%]	Zuordnung der Bundesländer zu den Nielsengebieten
Nielsen I	14,7	Hamburg, Bremen, Schleswig-Holstein, Niedersachsen
Nielsen II	16,4	Nordrhein-Westfalen
Nielsen IIIA	13,1	Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland
Nielsen IIIB	11,6	Baden-Württemberg
Nielsen IV	14,7	Bayern
Nielsen V	4,3	Berlin
Nielsen VI	14,7	Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Sachsen-Anhalt
Nielsen VII	10,5	Thüringen, Sachsen

Quelle: Eigene Darstellung.

Soziodemographische Daten

Die Stichprobe verteilt sich nach Geschlecht auf 32 % weibliche und 68 % männliche Befragte. Davon waren 42 % im Alter bis 39 Jahre, 58 % waren 40 Jahre und älter. In Tab. 4-4 sind die Funktionen der Befragten dargestellt.

Tab. 4-4: Funktionen der Zielpersonen in den Großverbraucherbetrieben (N = 80.000, n = 409)

Funktionen der Zielpersonen	Anzahl	Anteil [%]
Kantinenleiter	5.152	6,4
Küchenleiter/Chefkoch	32.698	40,9
Einkaufsleiter/Einkäufer	930	1,2
Wirtschaftsleiter	1.578	2,0
Anstaltsleiter	246	0,3
Inhaber/Pächter	32.276	40,3
Geschäftsführer	5.962	7,5
Sonstiges	1.158	1,4
Gesamt	80.000	100

Quelle: Eigene Darstellung.

4.3.4 Auswertung

Die Datenauswertung erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS für Windows, Version 9.0. Dabei wurden neben der deskriptiven Statistik auch Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Merkmalen untersucht.

Wichtige statistische Kennzahlen

Die Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Merkmalen im Nachfrageverhalten von Großverbrauchern wurden durch Kreuztabellierung und Kontingenzanalyse untersucht. Zur Beschreibung der relevanten Zusammenhänge werden die folgenden statistischen Maße verwendet:¹⁹⁴

η = Eta: η ist ein Zusammenhangsmaß zwischen (auf eine Zahlenreihe transformierte) nominal- und intervallskalierten Merkmalen, für das stets $0 \leq \eta \leq 1$ gilt. Bei $\eta=0$ besteht kein Zusammenhang, bei η nahe 1 liegt ein stark ausgeprägter Zusammenhang zwischen den Merkmalen vor.

$$\eta = \sqrt{1,0 - \frac{\sum_{i=\text{niedr.}}^{\text{höchst}} \left\{ \sum_{j=\text{niedr.}}^{\text{höchst}} f_{ij} j^2 - \left(\sum_{j=\text{niedr.}}^{\text{höchst}} f_{ij} j \right)^2 / \left(\sum_{j=\text{niedr.}}^{\text{höchst}} f_{ij} \right) \right\}}{\sum_{i=\text{niedr.}}^{\text{höchst}} \sum_{j=\text{niedr.}}^{\text{höchst}} f_{ij} j^2 - \left(\sum_{i=\text{niedr.}}^{\text{höchst}} \sum_{j=\text{niedr.}}^{\text{höchst}} f_{ij} j \right)^2 / n}}$$

Dabei ist f_{ij} die Zahl der Fälle in der Reihe i und der Spalte j . n ist die Summe der Fälle. Mit höchst bzw. niedr. wird der jeweils höchste bzw. niedrigste Wert der betreffenden Variablen bezeichnet.

r = Maßkorrelationskoeffizient: r ist ein normiertes und symmetrisches Maß für die Stärke eines linearen statistischen Zusammenhangs zwischen zwei kardinal skalierten Merkmalen, für das stets $-1 \leq r \leq 1$ gilt. Die Definitionsformel lautet:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

Dabei sind \bar{x} und \bar{y} jeweils die arithmetischen Mittelwerte der Ausprägungen von x und y über alle Objekte i .

¹⁹⁴ Vgl. dazu JANSSEN/LAATZ (1994), S. 209-247; BACKHAUS ET AL. (1996), S. 166 ff. und 193-202.

r_s = Rangkorrelationskoeffizient: r_s beschreibt den statistischen Zusammenhang zwischen ordinal skalierten Merkmalen. r_s ist ein normiertes Zusammenhangsmaß, für das stets $-1 \leq r_s \leq 1$ gilt. Falls $r_s = 0$ besteht keine Abhängigkeit, liegt r_s nahe 1, dann ist ein gleichläufiger statistischer Zusammenhang angezeigt. Analog kennzeichnet ein r_s nahe -1 einen gegenläufigen statistischen Zusammenhang. Die Definitionsformel lautet:

$$r_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n d^2}{n^3 - n}$$

Dabei ist n die Zahl der Fälle und d jeweils (für jeden Fall) die Differenz zwischen dem Rangplatz auf der ersten und der zweiten Variablen.

V = CRAMÉRS-V: V ist ein Maß für den statistischen Zusammenhang von nominalen Merkmalen. V ist ein normiertes Kontingenzmaß, für dessen Wertebereich stets $0 \leq V \leq 1$ gilt. Bei $V = 0$ besteht kein statistischer Zusammenhang, bei $V = 1$ liegt eine vollkommene Abhängigkeit zwischen den Merkmalen vor. Die Definitionsformel lautet:

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(k-1)}}$$

Dabei ist k entweder die Zahl der Reihen oder Spalten bzw. die jeweils höhere Zahl, d.h. falls die Zeilenzahl geringer ist als die Spaltenzahl, ist k die Spaltenzahl.

Bei der Gewichtung wurden die Betriebstypen und Betriebsgrößenklassen sowie die Nielsengebiete entsprechend berücksichtigt, so dass sich die Ergebnisse jeweils auf die Grundgesamtheit von 80.000 Großverbrauchern beziehen (vgl. Tab. 4-1, Tab. 4-2 und Tab. 4-3). Zur Dateninterpretation wurden zusätzliche Gespräche mit Großverbrauchern durchgeführt.

4.3.5 Berücksichtigung anderer Studien

Für die Auswertung zur Gelben Linie und zur Bedeutung der Herkunft von Milcherzeugnissen wurden zusätzlich die Ergebnisse einer CMA-Studie zu den "Einstellungen und Erwartungen des Großverbraucherbereichs" aus dem Jahr 1999 herangezogen.¹⁹⁵ Die CMA-Studie bezieht sich allgemein auf Lebensmittel, wie z.B. Fleisch- und Wurstwaren, Geflügel, Gemüse, Eier sowie auch auf ausgewählte Milcherzeugnisse. Im Rahmen der genannten Untersuchung wurde

¹⁹⁵ Die Stichprobenstruktur der CMA-Studie ($N = 71.600$, $n = 611$) entspricht **nicht** den Strukturen der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse.

explizit auf Butter und Käse eingegangen. Diese Daten sind bei der Ergebnisdarstellung an entsprechender Stelle kenntlich gemacht.¹⁹⁶

Die Ergebnisse aus der Marktanalyse stellen die Grundlage für die Entwicklung von generalisierten Marketingstrategien dar.

4.4 Entwicklung von generalisierten Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen sowie einer Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien im Rahmen der Aktionsforschung

Aufbauend auf den Ergebnissen aus der Analyse des Großverbrauchermarktes für Milcherzeugnisse und den theoretischen Grundlagen wurden generalisierte Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen sowie eine Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien entwickelt. Dafür wurden zunächst theoriegestützte Ansätze entwickelt und anschließend im Rahmen der Aktionsforschung evaluiert. Die Zusammenarbeit mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern gewährleistete die Einbeziehung der Praxisperspektive, was die Bereicherung der wissenschaftlichen Perspektive bei gleichzeitiger Erzielung von praxisgerechten Lösungen ermöglichte.

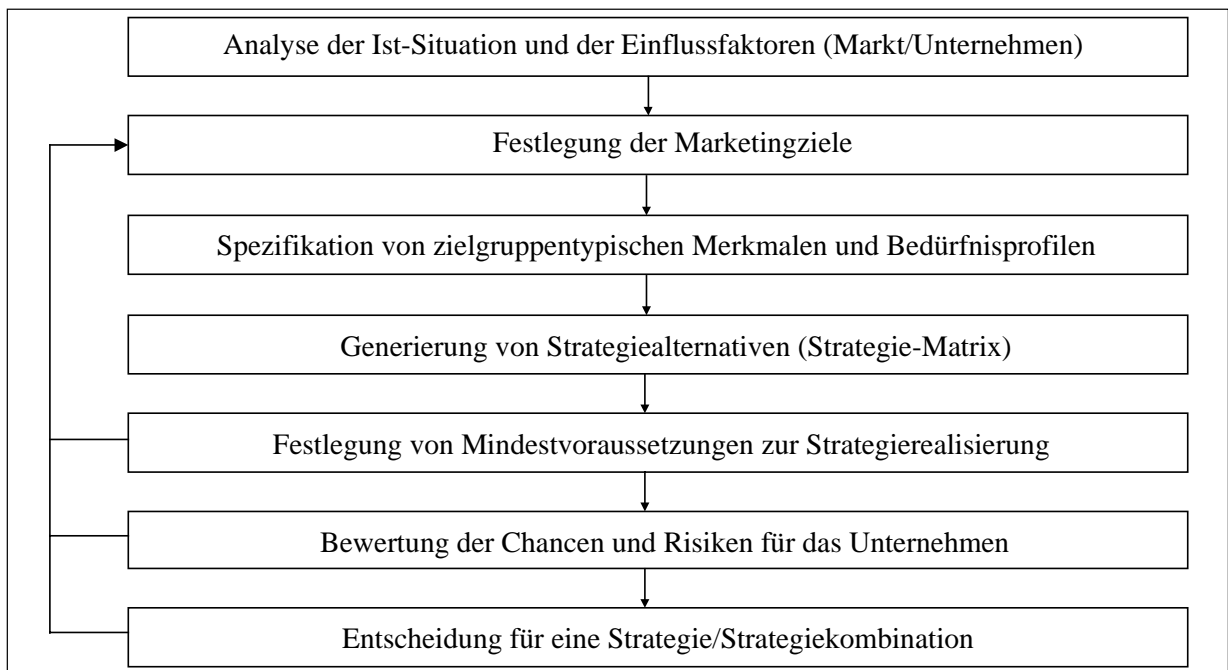
Im Folgenden wird das methodische Vorgehen beschrieben.

4.4.1 Vorgehensweise bei der Planung von Marketingstrategien

Basierend auf den in Kapitel 3 genannten Ausführungen zur strategischen Marketingplanung wurde eine Vorgehensweise bzw. ein Prozess zur Planung von Marketingstrategien abgeleitet (vgl. Abb. 4-3). Der theoriegestützte Prozess wurde von Unternehmen aus der Molkerei-, Großhandels- und Cateringbranche im Rahmen des Forschungsprojekts evaluiert und diente als Grundlage für die Entwicklung der in Kapitel 6 dargestellten, generalisierten Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen.

¹⁹⁶ Die unveröffentlichten Daten wurden dem Verfasser von der CMA freundlicherweise zur Verfügung gestellt.

Abb. 4-3: Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien



Quelle: Eigene Darstellung.

Auf die Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien wird hier jedoch nicht mehr explizit eingegangen, weil dieser Prozess in Kapitel 3 bereits ausführlich dargestellt wurde.

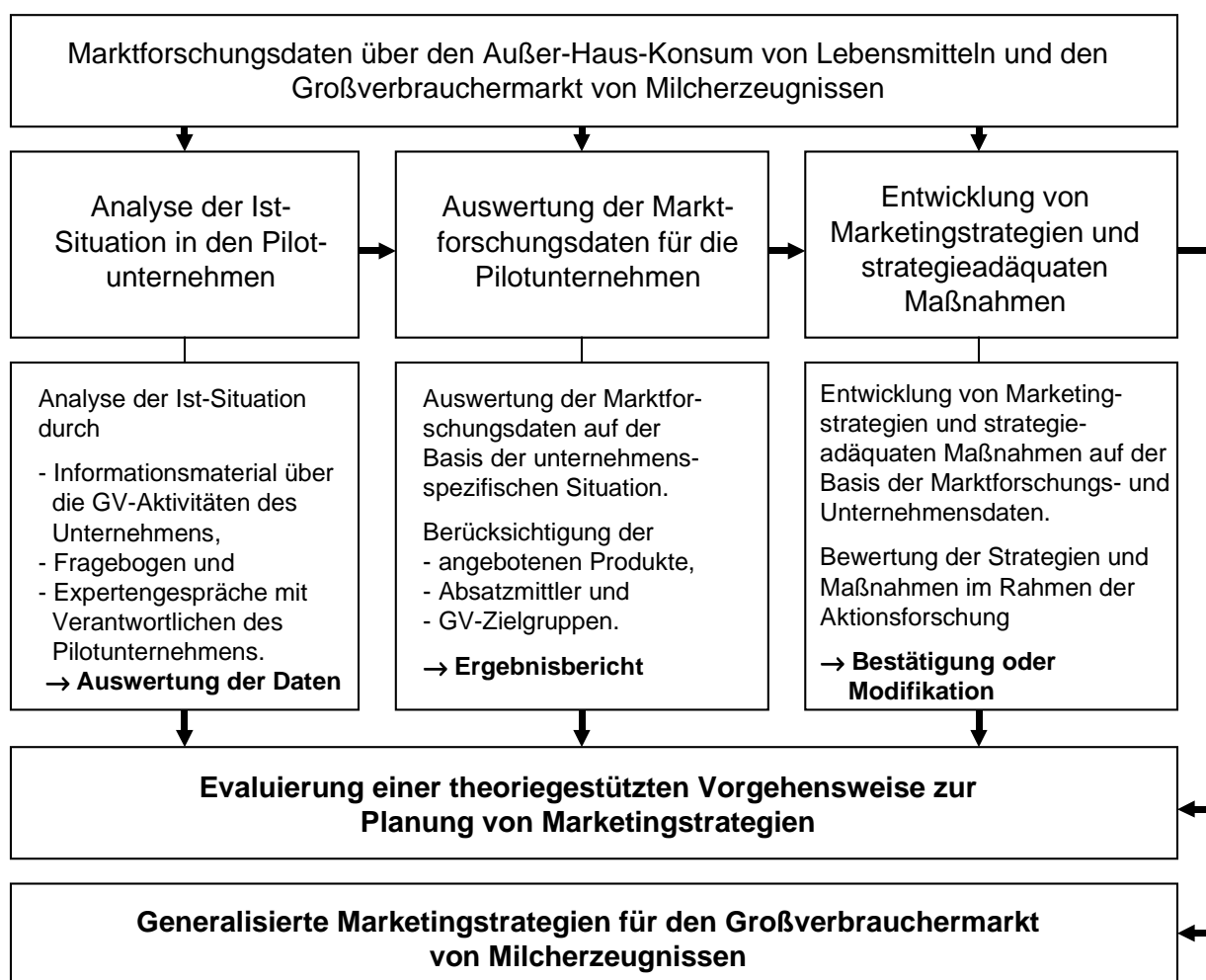
4.4.2 Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Pilotunternehmen bei der Entwicklung von Marketingstrategien im Rahmen der Aktionsforschung

Zur Erläuterung der Zusammenarbeit von wissenschaftlicher Ebene¹⁹⁷ und Unternehmensebene im Rahmen der Aktionsforschung werden nachfolgend die Projektteilnehmer sowie die zeitliche und inhaltliche Projektgestaltung dargestellt.

(1) Projektteilnehmer

Am Forschungsprojekt zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen beteiligten sich sieben Unternehmen aus der Molkereiwirtschaft. Darunter waren sechs milchverarbeitende Unternehmen und ein Fachgroßhändler für Molkereiprodukte. Die sieben Pilotunternehmen erzielten im Jahr 2000 insgesamt einen Umsatz von ca. 4,0 Mrd. € und verarbeiteten etwa 6,3 Mrd. kg Milch. Dies entsprach etwa 20 % des Gesamtumsatzes der Molkereiwirtschaft bzw. 23 % der gesamten Milchverarbeitung in Deutschland. Von den genannten Unternehmen wird nahezu das gesamte Produktspektrum der Molkereiwirtschaft hergestellt. Bei der Durchführung des Aktionsforschungsprojekts war die Geschäftsführung bzw. das Top-Management der je-

Abb. 4-4: Zusammenarbeit mit den Pilotunternehmen im Rahmen der Aktionsforschung



Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Zusammenarbeit mit den Pilotunternehmen wurden die in Tab. 4-7 aufgeführten Erhebungsinstrumente verwendet.

Tab. 4-7: Erhebungsinstrumente des Forschungsprojekts

Erhebungsinstrument	Standardisierungsgrad
Informelle Gespräche	wenig strukturiert
Leitfadengestützte Experteninterviews	teilstrukturiert
Gruppenbefragungen	teilstrukturiert
Fragebögen und telefonische Ergänzungsbefragung	stark strukturiert

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Folgenden werden die Bereiche

- Analyse der Ist-Situation in den Pilotunternehmen,
- Auswertung von Marktforschungsdaten über den Großverbrauchermarkt im Hinblick auf die

spezifische Situation der Pilotunternehmen,

c) Entwicklung von Marketingstrategien und Ableitung strategiadäquater Maßnahmen.

kurz erläutert.

Zu a): Analyse der Ist-Situation in den Pilotunternehmen

Die Marktforschungsdaten über das Nachfrageverhalten von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen sollten im Hinblick auf die jeweilige unternehmensspezifische Situation ausgewertet werden. Um die Auswertung möglichst optimal auf die Belange der Pilotunternehmen abstimmen zu können, wurden Informationen über die jeweiligen Unternehmen benötigt. Diese Informationen wurden durch Fragebögen sowie in leitfadengestützten Expertengesprächen erhoben. Dabei wurden unter anderem Fragen in den folgenden Bereichen diskutiert:

- Marketing-Ziele,
- Marketing-Strategien,
- Marketing-Mix,
- Finanzen,
- Konkurrenzsituation,
- Chancen und Risiken, die sich aus den Entwicklungen im Großverbrauchermarkt für das Unternehmen ergeben.

Zu b): Auswertung von Marktforschungsdaten über den Großverbrauchermarkt im Hinblick auf die spezifische Situation der Pilotunternehmen

Als Basis für die Auswertung der Marktforschungsdaten diente die Ist-Situation in den jeweiligen Pilotunternehmen. Bei der Auswertung wurden insbesondere die Produkte, die von dem jeweiligen Unternehmen am GV-Markt angeboten werden, die Absatzmittler sowie die Zielgruppen am Großverbrauchermarkt berücksichtigt. Die Datenauswertung erfolgte mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS für Windows. Dabei wurden neben der deskriptiven Statistik auch Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Merkmalen untersucht (vgl. Kap. 4.3.4). Zur Dateninterpretation wurden zusätzliche Gespräche mit Großverbrauchern durchgeführt. Die Ergebnisse wurden den Pilotunternehmen in Form von ausführlichen Berichten als Diskussionsgrundlage für die anschließende Entwicklung von Marketingstrategien und strategiadäquaten Maßnahmen zur Verfügung gestellt.

Zu c): Entwicklung von Marketingstrategien und Ableitung strategiadäquater Maßnahmen

Die Marketingstrategien und die strategiadäquaten Maßnahmen für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen wurden im Rahmen der Aktionsforschung entwickelt und bewertet. Der zyklische Aktionsforschungsprozess wurde so lange fortgesetzt, bis ein wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn und gleichzeitig die Umsetzbarkeit der Ergebnisse in der Praxis gewährleistet waren. Dabei hatte der Aktionsforschungsprozess immer zwei Ausgangspunkte (vgl. Abb. 3-7): Einerseits die wissenschaftliche Ebene und andererseits die Unternehmensebene. Eine Beziehung zwischen den beiden Ebenen besteht, wenn für das konkrete Problem, d.h. die strategische Bearbeitung des Großverbrauchermarktes für Milcherzeugnisse, eine Zielsetzung formuliert und eine Vorgehensweise entworfen werden. Dabei bringt die wissenschaftliche Ebene Erklärungshypothesen zum Problembereich ein.

Vor der Durchführung einer Aktion, wie z.B. der Generierung und Bewertung von strategischen Alternativen, sollten die Auswertungskriterien bereits festgelegt werden, weil dadurch das Risiko minimiert wird, dass die aus wissenschaftlicher Sicht bedeutsamen Fakten während des Aktionsforschungsprozesses nicht oder nur bruchstückhaft erfasst werden.

Nach der Aktion werden die Ergebnisse von der wissenschaftlichen Ebene und der Unternehmensebene ausgewertet bzw. beurteilt. Dies führt entweder zur Bestätigung der Hypothesen oder aber zu deren Modifikation. Falls die Unternehmensebene mit den Resultaten nicht zufrieden sein sollte, müssen die Zielsetzung und Vorgehensweise modifiziert werden. Dabei sind die verbesserten Erklärungshypothesen der wissenschaftlichen Ebene bei der erneuten Durchführung des Aktionsforschungsprozesses zu berücksichtigen.

Konkret wurden im Rahmen des Aktionsforschungsprojekts die folgenden Schritte durchgeführt:

- Bewertung der in Abb. 4-3 dargestellten Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien.
- Entwicklung und Bewertung von Marketingstrategien in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Pilotunternehmen.
- Entwicklung und Bewertung von strategiadäquaten Maßnahmen in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Pilotunternehmen.

- Bewertung von sämtlichen generalisierten Strategiealternativen und Maßnahmen durch jedes beteiligte Pilotunternehmen.

Zudem erfolgte eine Bewertung sämtlicher generalisierter Strategiealternativen und Maßnahmen durch Absatzmittler bzw. GV-Großhändler und Großverbraucher. Hierbei handelte es sich um eine abschließende Bewertung durch bedeutende Kunden der genannten Pilotunternehmen. Darüber hinaus wurden die Forschungsmethodik und -ergebnisse auf nationalen und internationalen wissenschaftlichen Konferenzen und Seminaren diskutiert. In diesem Zusammenhang sind vor allem das

- 71. EAAE Seminar (2001), Seminar der European Association of Agricultural Economists (EAAE) in Zaragoza, Spanien, und die
- Konferenz der Deutschen Gesellschaft für Milchwissenschaft in Berlin (2001), Arbeitskreis Ökonomie,

zu nennen.

5 Empirische Ergebnisse der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen (Forschungsprojekt, Phase I)

Für die Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen wurden 409 Entscheidungsträger, insbesondere Küchenleiter, Chefköche, Inhaber, Pächter, Geschäftsführer und Kantinenleiter, deutschlandweit befragt. Die Stichprobe umfasst die Segmente Gastronomie, Kantinen, Anstalten, Mensen und Imbissbetriebe. Auf die Durchführung der Analyse wurde bereits in Kapitel 4.3 eingegangen.

Konkret wurden im Rahmen der Analyse bzw. der "Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse" die Bereiche

- Einkaufs- und Informationsquellen für Großverbraucher,
- Bedeutung von Produkten der Weißen und der Gelben Linie,
- Verpackungen,
- Bedeutung der Herkunft von Milcherzeugnissen sowie
- Trends bei verschiedenen Mahlzeitentypen

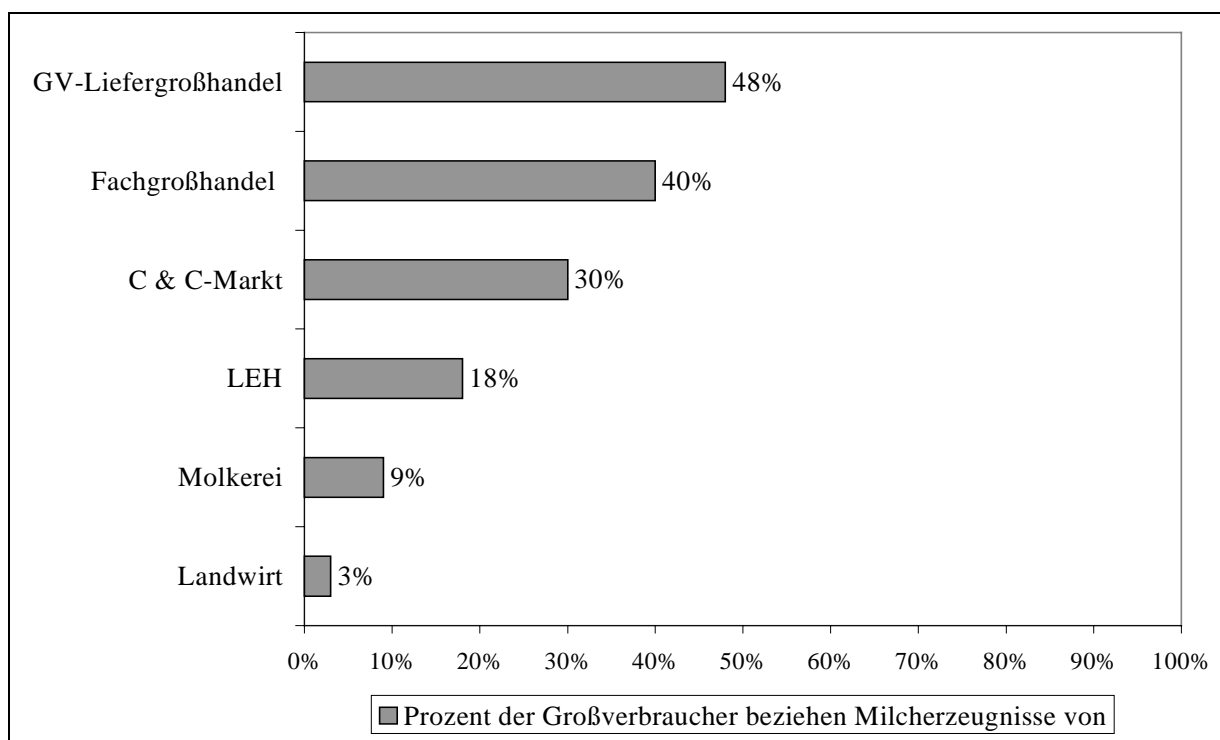
untersucht. Die Ergebnisse werden einerseits auf alle befragten Großverbraucher als Gesamtheit bezogen und andererseits auf die einzelnen Großverbrauchersegmente. Zudem werden Unterschiede im Hinblick auf die Betriebsgrößenklassen untersucht. Des Weiteren werden die Käufergruppen der bedeutendsten Einkaufsquellen für Großverbraucher, d.h. des Fachgroßhandels für Milcherzeugnisse, des GV-Liefergroßhandels, der Cash&Carry-Märkte (C&C) und des Lebensmitteleinzelhandels (LEH), charakterisiert.

5.1 Einkaufsquellen für Großverbraucher

Die wesentlichen Anbieter von Milcherzeugnissen sind der Fachgroßhandel für Milchprodukte, der GV-Liefergroßhandel, die C&C-Märkte und der Lebensmitteleinzelhandel. Die durchschnittliche Anzahl der Bezugsquellen je Großverbraucher liegt bei 1,5 ($\bar{x} = 1,5$). Dabei beziehen etwa 60 % der Befragten die Milcherzeugnisse von einem Lieferanten. Die restlichen Großverbraucher haben zwei und selten auch mehr als zwei Lieferanten oder Einkaufsstätten. Typische Kombinationen sind der GV-Liefergroßhandel und der Fachgroßhandel als Lieferanten von Anstalten und Kantinen sowie der GV-Liefergroßhandel und C&C-Märkte bei kleineren Betrieben, wie z.B. der Gastronomie mit weniger als 100 warmen Essen und Imbissbetrieben. In Abb. 5-1 sind die Einkaufsquellen in der Reihenfolge ihrer Bedeutung dargestellt.

- **GV-Liefergroßhandel:** Die bedeutendste Einkaufsquelle für Milcherzeugnisse ist der Großverbraucher-Liefergroßhandel, der neben Milcherzeugnissen auch andere Warengruppen anbietet. Diese Bezugsquelle hat in allen untersuchten Segmenten einen hohen Stellenwert (vgl. Tab. 5-1).

Abb. 5-1: Bedeutung von Einkaufsquellen für Großverbraucher (Mehrfachnennungen möglich, N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

- **Fachgroßhandel für Molkereiprodukte:** Der Fachgroßhandel für Molkereiprodukte bzw. die Frischdienste von Molkereien haben in der Gastronomie und bei Imbissbetrieben eine geringere Bedeutung als der GV-Liefergroßhandel. Für die Gemeinschaftsverpflegung¹⁹⁸ ist jedoch der Fachgroßhandel mit Abstand die wichtigste Einkaufsquelle.
- **C&C-Markt/LEH:** Knapp ein Drittel der Großverbraucher holt die Milcherzeugnisse in einem C&C-Markt, wie z.B. der Metro, selbst ab. Bei diesem Drittel sind vor allem die Gastronomie und Imbissbetriebe vertreten, und zwar insbesondere die Einrichtungen mit weniger als 100 warmen Essen pro Tag. Der Zusammenhang mit der Anzahl an warmen Essen zeigt sich auch bei Kantinen. Von den kleineren Kantinen (≤ 500 warmen Essen pro Tag) nutzen 29 % die Einkaufsquelle C&C, bei größeren Kantinen (> 500 warme Essen pro Tag)

¹⁹⁸ Gemeinschaftsverpflegung = Anstalten, Kantinen und Mensen.

sind es dagegen nur vier Prozent. Die Selbstabholung hat bei Anstalten, unabhängig von der Betriebsgröße, nur eine untergeordnete Bedeutung. Beim Lebensmitteleinzelhandel zeigt sich das gleiche Verhaltensmuster wie beim C&C-Markt, allerdings auf niedrigerem Niveau.

Tab. 5-1: Anteil an Großverbrauchern, die Milcherzeugnisse von den genannten Einkaufsquellen beziehen (Mehrfachnennungen möglich, N = 80.000, n = 409)

Bezugsquellen	Gastronomie [%] (N=26.000, n=127)	Kantinen [%] (N=13.000, n=120)	Anstalten [%] (N=14.630, n=103)	Mensen [%] (N=370, n=33)	Imbissbetriebe [%] (N=26.000, n=26)
GV-Liefergroßhandel	51	54	45	42	45
Fachgroßhandel	39	59	76	71	10
C&C-Markt	37	20	4	6	42
LEH	20	9	2	0	30
Molkerei	8	13	23	12	0
Landwirt	6	1	5	0	0

Quelle: Eigene Darstellung.

- **Molkerei/Außendienstmitarbeiter der Molkerei:** Zur Bezugsquelle Molkerei zählen nicht die Frischdienste von Molkereien. Diese sind dem Fachgroßhandel für Molkereiprodukte zugeordnet. Der Direktabsatz von der Molkerei bzw. von einem Außendienstmitarbeiter des Molkereiunternehmens an die Großverbraucher hat insgesamt einen geringen Stellenwert. Allerdings zeigt sich bei der detaillierten Betrachtung der Betriebstypen, dass etwa ein Viertel der Anstalten die Milcherzeugnisse von der Molkerei erhält (vgl. Tab. 5-1). Dies dürfte auf das relativ große Einkaufsvolumen der Anstalten (vgl. Tab. 5-10 und Tab. 5-12) zurückzuführen sein.
- **Landwirt/Absatzgenossenschaft von Landwirten:** Die Direktvermarktung der Milcherzeugnisse von Landwirten ist von untergeordneter Bedeutung, wenngleich sie in Bayern einen höheren Stellenwert aufweist als in den anderen Bundesländern. Ein möglicher Grund liegt darin, dass Bayern das Bundesland mit der größten Zahl an Milcherzeugern ist.¹⁹⁹ Dadurch steht die Option für diese Einkaufsquelle flächendeckend offen.
- **Einfluss der Betriebsgröße auf die Wahl der Einkaufsquelle:** Es besteht ein Zusammen-

¹⁹⁹ VGL. BMELF (1999), S. 40-41.

hang zwischen der Betriebsgröße und der Entscheidung für eine Einkaufsquelle. Der Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse wird um so häufiger als Einkaufsmöglichkeit genutzt, je größer die Anzahl der täglich ausgegebenen Essen ist ($\eta=0,6$; $\alpha^* \ll 0,001$). Bei der Selbstabholung im C&C-Markt sowie im Lebensmitteleinzelhandel verhält es sich umgekehrt: je geringer die Anzahl der ausgegebenen Essen ist, desto häufiger werden die Milcherzeugnisse selbst abgeholt ($\eta=0,5$; $\alpha^* \ll 0,001$). Auf Basis der Betriebsgröße kann eine Zuordnung von Betriebstypen in **Selbstabholung** und **Belieferung** vorgenommen werden. Zu den Selbstabholern im C&C-Markt und LEH gehören vor allem die Gastronomie und die Imbissbetriebe. Dagegen werden Anstalten, Kantinen und Mensen vorwiegend vom Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse und vom GV-Liefergroßhandel beliefert. Unabhängig davon liegt die Bedeutung des GV-Liefergroßhandels in allen GV-Segmenten und Größenklassen auf hohem Niveau. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass der GV-Liefergroßhandel neben Milchprodukten auch andere Warengruppen anbietet.

- **Charakterisierung verschiedener Käufergruppen in Abhängigkeit von der Einkaufsquelle:** Milchverarbeitende Unternehmen haben oftmals keinen direkten Kontakt zu Großverbrauchern, vielmehr finden die Verhandlungen nur zwischen Molkerei und Absatzmittlern statt.²⁰⁰ Aus diesem Grund wurde das Einkaufsverhalten von Großverbrauchern, die bei den bedeutendsten Absatzkanälen Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse, GV-Liefergroßhandel und C&C-Markt/LEH einkaufen, einer vergleichenden Analyse unterzogen.

In Tab. 5-2, Tab. 5-3 und Tab. 5-4 werden die Kunden der bedeutendsten Absatzkanäle charakterisiert. Der geringe Prozentsatz von Mensen in Tab. 5-2 resultiert daraus, dass in der Grundgesamtheit von $N = 80.000$ nur 370 Mensen enthalten sind. Allerdings sind Mensen, die in 1999 insgesamt einen Umsatz von etwa 487 Mio. DM erzielten,²⁰¹ wegen der hohen Anzahl an täglich ausgegebenen Essen als wichtige Abnehmer einzustufen. Es zeigt sich, dass die Kunden des Fachgroßhandels überwiegend aus der Gemeinschaftsverpflegung stammen. Dagegen haben Imbiss- und Gastronomiebetriebe die größten Anteile am Kundenkreis von C&C-Markt und LEH.

²⁰⁰ Ergebnis einer vom Institut für BWL des FML Weihenstephan im Jahr 2000 durchgeführten, empirischen Erhebung bei Molkereiunternehmen (unveröffentlicht).

²⁰¹ Vgl. O.V. (2000A), S. 52.

Tab. 5-2: Kundenstruktur von verschiedenen Einkaufsquellen/Absatzmittlern (N = 80.000, n = 409)

Betriebsform	Fachgroßhandels-Kunden [%] (N=31.339, n=212)	GV-Liefergroßhandels-Kunden [%] (N=37.941, n=205)	C&C-/LEH-Kunden [%] (N=31.663, n=98)
Anstalten	35,1	17,2	2,8
Kantinen/Betriebsrestaurants	24,1	18,2	8,0
Gastronomie	31,7	34,2	35,8
Mensen	0,8	0,4	—
Imbissbetriebe	8,3	30,0	53,4
Gesamt	100	100	100

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Einfluss der Betriebsgröße auf die Wahl der Absatzmittler ist in Tab. 5-3 verdeutlicht. So geben die Kunden des Fachgroßhandels im Durchschnitt wesentlich mehr Essen aus als diejenigen, die beim C&C/LEH einkaufen.

Tab. 5-3: Einfluss der Betriebsgröße auf die Wahl der Einkaufsquelle (N = 80.000, n = 409)

Käufergruppe	Fachgroßhandels-Kunden [%] (N=31.339, n=212)	GV-Liefergroßhandels-Kunden [%] (N=37.941, n=205)	C&C-/LEH-Kunden [%] (N=31.663, n=98)
Durchschnittliche Anzahl an warmen Essen pro Tag	404	259	116

Quelle: Eigene Darstellung.

In Tab. 5-4 sind die Funktionen der Zielpersonen beschrieben. Hervorzuheben ist, dass bei den C&C-/LEH-Kunden vorwiegend Inhaber/Pächter die Einkaufsentscheidung treffen, wohingegen bei den Kunden des Fachgroßhandels in erster Linie die Küchenleiter für den Einkauf verantwortlich sind. Beim Kundenkreis des GV-Liefergroßhandels entspricht der Anteil an Küchenleitern/Chefköchen in etwa dem von Inhabern/Pächtern. Diese Unterschiede können bei der Ansprache von Großverbrauchern und Absatzmittlern berücksichtigt werden.

Tab. 5-4: Funktionen der Zielpersonen, differenziert nach Einkaufsquellen (N = 80.000, n = 409)

Funktion der Zielpersonen	Fachgroßhandels-Kunden [%] (N=31.339, n=212)	GV-Liefergroßhandels-Kunden [%] (N=37.941, n=205)	C&C-/LEH-Kunden [%] (N=31.663, n=98)
Küchenleiter/Chefkoch	61	39	22
Inhaber/Pächter	15	38	63
Geschäftsführer	5	10	12
Kantinenleiter	9	8	2
Sonstige	10	5	1
Gesamt	100	100	100

Quelle: Eigene Darstellung.

Fazit: Bei größeren Betrieben (>300 Essen pro Tag) ist der Fachgroßhandel für Molke-reiprodukte die wichtigste Einkaufsquelle. In kleineren Betrieben (≤100 Essen pro Tag) werden die Milcherzeugnisse oftmals selbst in C&C-Märkten oder im LEH abgeholt. Die Einteilung von Großverbraucherzielgruppen in die Bereiche Selbstabholung/Belieferung ist für Molkereiunternehmen das entscheidende Kriterium bei der Wahl der Absatzkanäle.

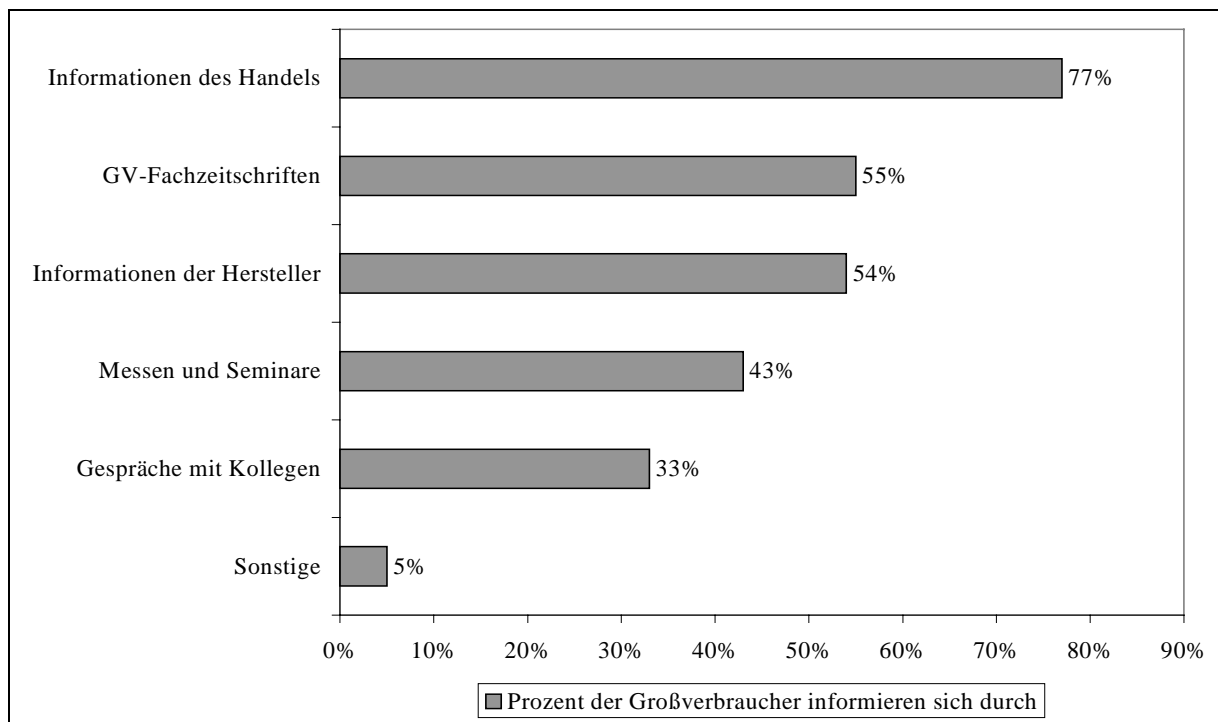
5.2 Informationsquellen für Großverbraucher

In der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse wurde das Informationsverhalten von Großverbrauchern untersucht. Gegenstand der Untersuchung war, inwieweit Informationen des Handels und der Hersteller, GV-Fachzeitschriften, Messen und Seminare, Gespräche mit Kollegen und sonstige Informationsquellen von Großverbrauchern genutzt werden. Abb. 5-2 zeigt die Informationsquellen in der Reihenfolge ihrer Bedeutung.

- **Informationen des Handels:** Etwa drei Viertel der Großverbraucher beziehen die Informationen über Milcherzeugnisse vom Handel. Dabei sind die Handelsinformationen in den untersuchten Segmenten etwa gleichbedeutend (vgl. Tab. 5-5).
- **Informationen der Hersteller/GV-Fachzeitschriften:** Die Informationen der Hersteller sowie die GV-Fachzeitschriften werden von mehr als der Hälfte der Großverbraucher als Informationsquelle genutzt. Diese Informationsquellen werden in der Gemeinschaftsverpflegung²⁰² häufiger genutzt als in der Gastronomie und bei Imbissbetrieben.

²⁰² Gemeinschaftsverpflegung = Anstalten, Kantinen und Mensen.

Abb. 5-2: Bedeutung von Informationsquellen für Großverbraucher (Mehrfachnennungen möglich, N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

Tab. 5-5: Anteil an Großverbrauchern, die sich durch die genannten Informationsquellen über Milcherzeugnisse informieren (Mehrfachnennungen möglich, N = 80.000, n = 409)

Informationsquellen	Gastronomie [%]	Kantinen [%]	Anstalten [%]	Mensen [%]	Imbissbetriebe [%]
	(N=26.000, n=127)	(N=13.000, n=120)	(N=14.630, n=103)	(N=370, n=33)	(N=26.000, n=26)
Informationen des Handels	74	73	77	86	82
GV-Fachzeitschriften	51	71	70	63	42
Informationen der Hersteller	52	67	72	51	38
Messen und Seminare	47	61	63	58	21
Gespräche mit Kollegen	44	44	48	48	8
Sonstige	7	8	2	10	2

Quelle: Eigene Darstellung.

- **Messen und Seminare/Gespräche mit Kollegen:** Der Besuch von Messen und Seminaren wird durchschnittlich von 43 % der Großverbraucher zur Informationsgewinnung genutzt. Tendenziell spielen Messen und Seminare in der Gemeinschaftsverpflegung eine größere Rolle als in der Gastronomie und in Imbissbetrieben. In Gesprächen mit Kollegen informiert sich etwa ein Drittel der Großverbraucher über Milcherzeugnisse. Diejenigen Großverbraucher, die sich in Gesprächen mit Kollegen über Milcherzeugnisse informieren, nutzen überwiegend (66 %) auch Messen und Seminare als Informationsquellen.
- **Sonstige Informationsquellen:** Betriebsbesichtigungen, Probeverkostungen, Rundfunk und Fernsehen haben als Informationsquellen keine nennenswerte Bedeutung. Lediglich 3 Prozent der Großverbraucher geben an, sich gar nicht über Milchprodukte zu informieren.

Einfluss der Betriebsgröße auf das Informationsverhalten: Die Großverbraucher beziehen ihre Informationen durchschnittlich aus ca. 3 Quellen ($\bar{x}=2,7$). Die Anzahl an Informationsquellen korreliert signifikant positiv ($r_s=0,42$; $\alpha^* \ll 0,001$)²⁰³ mit der Betriebsgröße (Anzahl an warmen Essen pro Tag), d.h. größere Betriebe nutzen mehrere Quellen, um sich über Milcherzeugnisse zu informieren. Dies zeigt sich insbesondere beim Besuch von Messen und Seminaren.

Die Anzahl der Informationsquellen korreliert auch signifikant positiv mit der Anzahl der Einkaufsquellen ($r=0,27$; $\alpha^* \ll 0,001$)²⁰⁴. Dies deutet darauf hin, dass sich die Großverbraucher beim Einkauf selbst informieren bzw. vom Lieferanten informiert werden, was die große Bedeutung des Handels als Informationsquelle unterstreicht. In weiteren Analysen wurde der Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und dem Stellenwert von einzelnen Informationsquellen geprüft. Es zeigt sich, dass die Bedeutung der Informationen durch die Hersteller, durch Messen und Seminare sowie durch Gespräche unter Kollegen mit der Anzahl der täglich ausgegebenen Essen steigt ($\eta=0,6$; $\alpha^* \ll 0,001$).²⁰⁵

Charakteristisches Informationsverhalten verschiedener Käufergruppen: Die Informationen des Handels haben bei den Kunden von Fachgroßhandel, GV-Liefergroßhandel und C&C/LEH in etwa einen gleich hohen Stellenwert (vgl. Abb. 5-3). Bei den Herstellerinformationen, den GV-Fachzeitschriften, dem Besuch von Messen und Seminaren sowie bei Gesprä-

²⁰³ Erläuterung der statistischen Kennzahlen siehe Kap. 4.3.4.

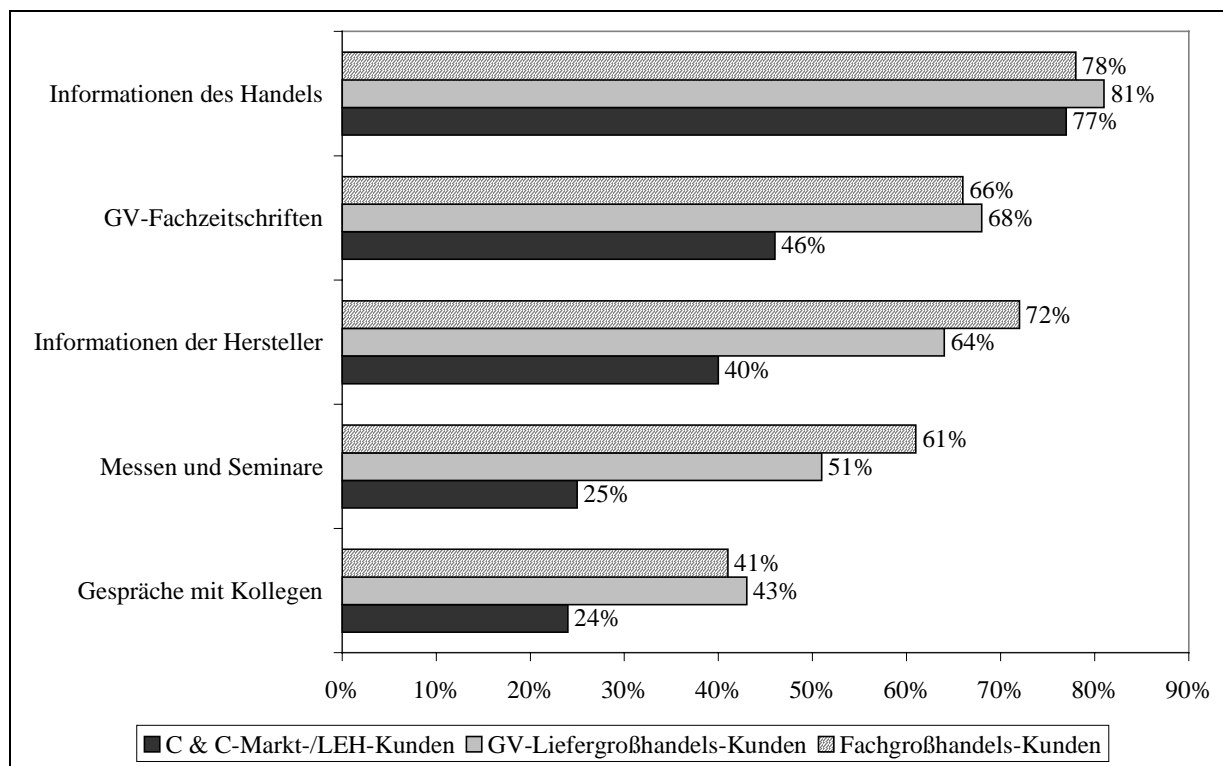
²⁰⁴ Ebenda.

²⁰⁵ Ebenda.

chen mit Kollegen zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen. Dabei weisen die Großverbraucher, die vom Fachgroßhandel oder GV-Liefergroßhandel beliefert werden, eine höhere Informationsbereitschaft auf als diejenigen, die ihre Milcherzeugnisse vom C&C-Markt/LEH selbst abholen.

Fazit: Die meisten Großverbraucher beziehen ihre Informationen über Milcherzeugnisse vom Handel. Die Absatzmittler sind somit das Bindeglied für die Informationen zwischen Hersteller und Großverbraucher. Zudem steigt die Informationsbereitschaft mit der Betriebsgröße und ist demzufolge bei den Kunden des Fachgroßhandels für Milcherzeugnisse und dem GV-Liefergroßhandel stärker ausgeprägt als bei den Großverbrauchern, die ihre Milcherzeugnisse beim C&C/LEH selbst abholen. Für Molkereiunternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, große Verpflegungsbetriebe und vor allem die Absatzmittler explizit in der Kommunikationspolitik zu berücksichtigen und mit aussagefähigen Informationen zu versorgen.

Abb. 5-3: Informationsquellen für Großverbraucher, differenziert nach Käufergruppen (N = 80.000, n = 409).



Quelle: Eigene Darstellung.

5.3 Die Bedeutung von Milcherzeugnissen im Großverbraucherbereich

Für Molkereiunternehmen ist es von Interesse, welche Milcherzeugnisse die Großverbraucher beziehen, wie die zukünftige Verbrauchsentwicklung eingeschätzt wird und welche Anforderungen an Milcherzeugnisse gestellt werden. Im Rahmen der Ergebnisdarstellung erfolgt eine Einteilung der Milcherzeugnisse in Produkte der Weißen Linie und der Gelben Linie.

Nach Angaben der CMA entfällt ein Anteil von 29 % des gesamten Konsummilchverbrauchs auf den Ausser-Haus-Konsum. Bei Butter werden 52 % des gesamten Verbrauchs außer Haus verzehrt und bei Käse wird der Anteil mit 31 % beziffert (= mengenmäßiger Ausser-Haus-Anteil am Gesamtverbrauch).²⁰⁶ Aus diesem Grund wird in der folgenden Auswertung neben der Darstellung für die Weiße und Gelbe Linie auch explizit auf die Produkte Konsummilch, Butter und Käse eingegangen.

5.3.1 Produkte der Weißen Linie

5.3.1.1 Nachfrage nach Konsummilch

Konsummilch wird von 84 % der Grundgesamtheit bezogen. Dabei erfolgt eine Einteilung in Frischmilch und haltbare Milch (H-Milch). In Abb. 5-4 sind die Anteile der Großverbraucher dargestellt, die Frisch- bzw. H-Milch beziehen. Die relativ niedrigen Werte der Grundgesamtheit im Vergleich zu den Segmenten Gastronomie, Kantinen, Anstalten und Mensen resultieren aus dem Bezugsverhalten von Imbissbetrieben. Der Anteil der Imbissbetriebe, die Konsummilch beziehen, ist wesentlich geringer als der jeweilige Anteil der anderen Großverbrauchersegmente.

H-Milch wird insgesamt von einem höheren Anteil der Großverbraucher bezogen als Frischmilch. Bei der haltbaren Milch gleichen sich die Segmente Gastronomie, Kantinen, Anstalten und Mensen in ihrem Bezugsverhalten. Demgegenüber hat Frischmilch in den Segmenten einen unterschiedlichen Stellenwert. Die Bedeutung ist in der Gemeinschaftsverpflegung größer als in der Gastronomie und in Imbissbetrieben.

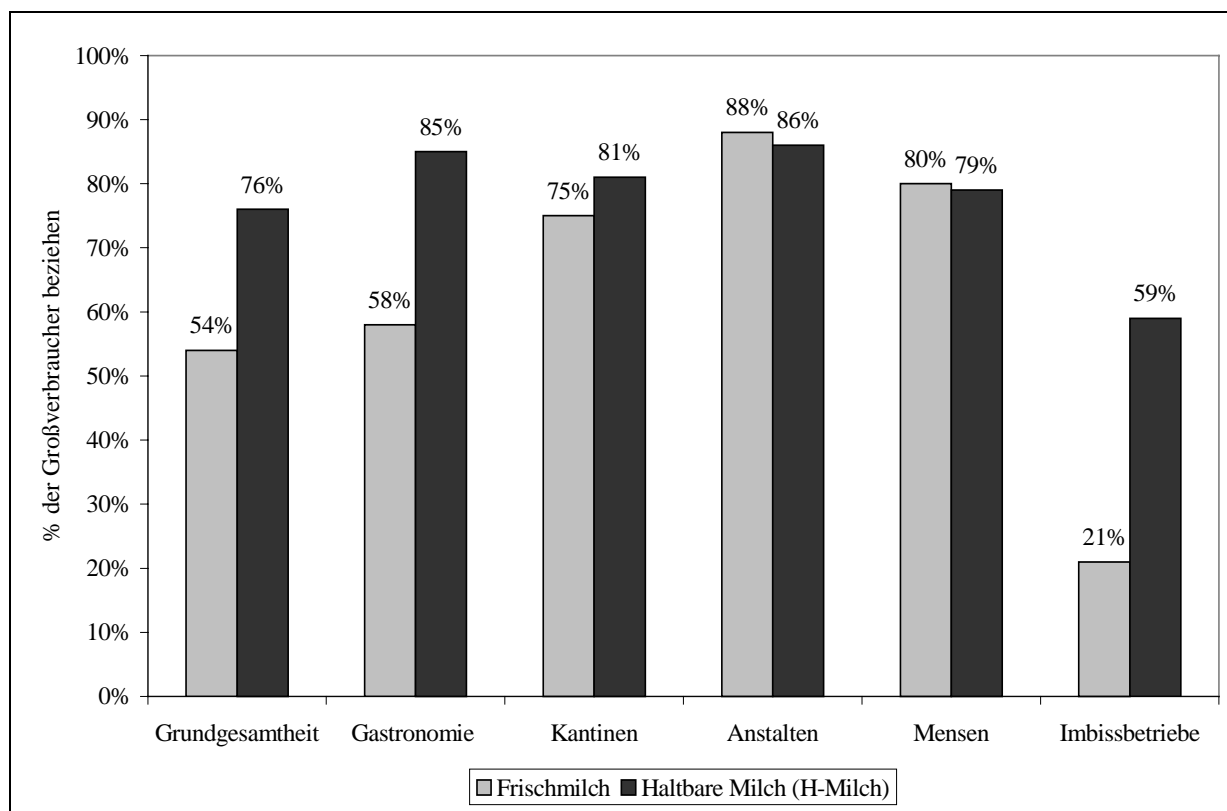
Des Weiteren kann ein statistischer Zusammenhang zwischen dem Einkaufsverhalten bei Frischmilch und der Betriebsgröße nachgewiesen werden. Größere Betriebe beziehen zu einem höheren Anteil Frischmilch als kleinere ($\eta=0,6$; $\alpha^* \ll 0,001$)²⁰⁷. Ein Grund hierfür könnte in der

²⁰⁶ Vgl. STELLER (1999), S. 10.

²⁰⁷ Erläuterung der statistischen Kennzahlen siehe Kap. 4.3.4.

begrenzten Haltbarkeit von Frischmilch liegen. Da Großbetriebe, wie z.B. Krankenhäuser, in der Regel häufiger beliefert werden als kleinere,²⁰⁸ wird die Frischmilch auch schneller verbraucht. Deshalb ist das Kriterium Haltbarkeit von Frischmilch für größere Betriebe nicht so ausschlaggebend wie für kleinere, die z.B. einmal wöchentlich beim C&C-Markt einkaufen.

Abb. 5-4: Anteil der Großverbraucher, die Frischmilch und H-Milch beziehen (N = 80.000, n = 409)



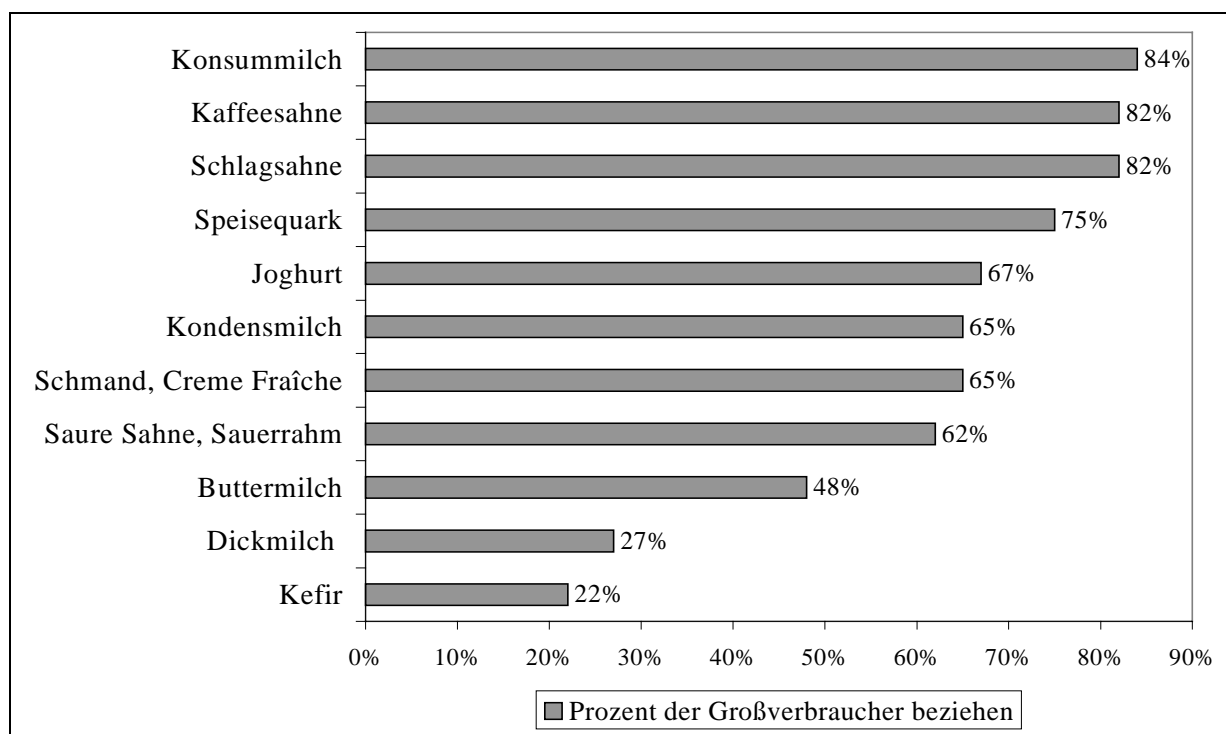
Quelle: Eigene Darstellung.

5.3.1.2 Nachfrage nach Milchprodukten der Weißen Linie

Die Basisprodukte der Weißen Linie für den Großverbraucherbereich sind Konsummilch, Kaffeesahne, Schlagsahne und Speisequark. Weitere wichtige Produkte sind Joghurt, Kondensmilch, Schmand, Creme Fraîche, Saure Sahne und Sauerrahm. Buttermilch, Dickmilch und Kefir haben dagegen einen geringeren Stellenwert (vgl. Abb. 5-5).

²⁰⁸ Quelle: Expertengespräche mit Absatzmittlern im GV-Bereich.

Abb. 5-5: Nachfrage nach Produkten der Weißen Linie (N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

Tab. 5-6: Anteil an Großverbrauchern, die die genannten Produkte der Weißen Linie beziehen, differenziert nach Großverbrauchersegmenten (N = 80.000, n = 409)

Produkte	Gastronomie [%]	Kantinen [%]	Anstalten [%]	Mensen [%]	Imbissbetriebe [%]
	(N=26.000, n=127)	(N=13.000, n=120)	(N=14.630, n=103)	(N=370, n=33)	(N=26.000, n=26)
Konsummilch	96	97	100	100	65
Kaffeesahne	85	87	80	71	78
Schlagsahne	97	88	95	96	55
Speisequark	88	93	100	96	40
Joghurt	60	86	96	83	47
Kondensmilch	69	78	76	91	48
Schmand, Creme Fraîche	83	75	71	79	37
Saure Sahne, Sauerrahm	64	76	85	97	39
Buttermilch	43	68	93	84	17
Dickmilch	18	34	57	35	16
Kefir	22	26	33	35	13

Quelle: Eigene Darstellung.

Tab. 5-6 verdeutlicht, dass die Gemeinschaftsverpflegung zu einem höheren Anteil die Produkte der Weißen Linie bezieht als die Gastronomie und Imbissbetriebe. Dies gilt insbesondere für Joghurt, Buttermilch und Dickmilch. Es zeigt sich weiterhin, dass die Gastronomie vor allem Produkte mit höherem Fettgehalt präferiert. So bevorzugt die Gastronomie eher Kaffeesahne als Kondensmilch und eher Creme Fraîche als Sauerrahm.

Nachfrage nach Produkten der Weißen Linie bei verschiedenen Käufergruppen: In Tab. 5-7 sind die Anteile an Großverbrauchern, die Produkte der Weißen Linie beziehen, dargestellt. Es zeigt sich, dass die relative Bedeutung von Milcherzeugnissen in der Reihenfolge Fachgroßhandels-, GV-Liefergroßhandels-, C&C/LEH-Kunden sinkt, d.h. die Kunden des Fachgroßhandels beziehen zu einem höheren Anteil Milcherzeugnisse als diejenigen des GV-Liefergroßhandels und des C&C/LEH.

Tab. 5-7: Anteil an Großverbrauchern in %, die bei ausgewählten Absatzmittlern Produkte der Weißen Linie beziehen (N = 80.000, n = 409)

Produkte	Art des Absatzmittlers		
	Fachgroßhandel (N=31.339, n=212)	GV-Liefergroßhandel (N=37.941, n=205)	C&C-Markt/LEH (N=31.663, n=98)
Konsummilch	99	92	76
- Frischmilch	78	55	36
- H-Milch	84	83	71
Kaffeesahne	83	87	83
Schlagsahne	96	85	74
Speisequark	97	79	60
Joghurt	81	73	46
Kondensmilch	66	76	55
Schmand, Creme Fraîche	75	68	61
Saure Sahne, Sauerrahm	78	65	52
Buttermilch	70	53	26
Dickmilch	35	33	19
Kefir	29	26	18

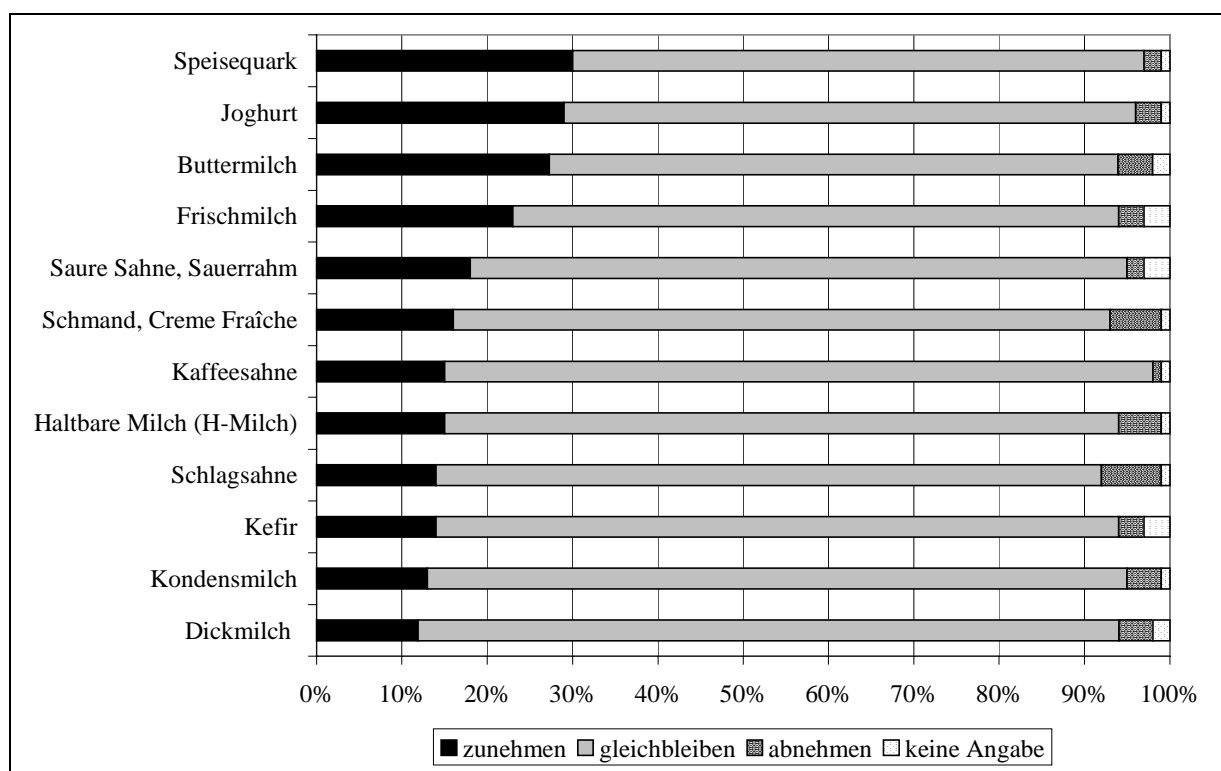
Quelle: Eigene Darstellung.

5.3.1.3 Verbrauchsprognose für die Produkte der Weißen Linie

Abb. 5-6 stellt die Einschätzung der befragten Großverbraucher für die zukünftige Verbrauchsentwicklung der Produkte der Weißen Linie dar. Insgesamt wird die Entwicklung überwiegend positiv eingeschätzt. Etwa zwei Drittel prognostizieren einen gleichbleibenden Verbrauch. Die restlichen Großverbraucher stimmen entweder für eine Verbrauchszu- oder -abnahme oder machen keine Angabe. Besonders optimistisch sind die Prognosen bei den Produkten **Speisequark, Joghurt und Buttermilch**.

Eine differenzierte Betrachtung der untersuchten Segmente zeigt, dass die Verbrauchsentwicklung in allen Segmenten positiv eingeschätzt wird. Dabei ergibt sich die Rangfolge Gastronomie, Mensen, Kantinen, Anstalten, Imbissbetriebe, wobei die gastronomischen Einrichtungen am häufigsten mit Zuwächsen rechnen. Nennenswerte Unterschiede zwischen den Segmenten gibt es bei den Produkten Schlagsahne, Kaffeesahne, Sauerrahm, Creme Fraîche, Joghurt, Buttermilch und Kefir:

Abb. 5-6: Verbrauchsprognosen für die Produkte der Weißen Linie (N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

- Bei **Schlagsahne** wird insgesamt von einer konstanten bzw. positiven Verbrauchsentwicklung ausgegangen. Dies bezieht sich auf die Gastronomie, Kantinen und Mensen. Demgegenüber prognostizieren Anstalten und Imbissbetriebe eher einen abnehmenden Verbrauch.

- Die Verbrauchszunahme von **Kaffeesahne, Sauerrahm und Creme Fraîche** wird vor allem in der Gastronomie erwartet.
- Bei **Joghurt** ist die Einschätzung insgesamt sehr positiv. Dies trifft insbesondere auf die Gastronomie und Mensen zu. Bei der Gastronomie ist jedoch anzumerken, dass nur knapp zwei Drittel der gastronomischen Betriebe Joghurt beziehen, während die Gemeinschaftsverpflegung zu einem wesentlich höheren Anteil Joghurt bezieht.
- Mensen erwarten insbesondere bei **Buttermilch** einen zunehmenden Verbrauch.
- Bei **Kefir** prognostizieren vor allem Kantinen und Mensen eine positive Entwicklung.

Zwischen den Käufergruppen, die beim FGH, GV-Liefergroßhandel und C&C-Markt/LEH einkaufen, gibt es bei der Einschätzung des zukünftigen Verbrauchs von Milcherzeugnissen keine nennenswerten Unterschiede.

Fazit: Den Prognosen zufolge wird der Absatz von Produkten der Weißen Linie im Großverbraucherbereich steigen. Die größten Zuwachsraten sind bei Speisequark, Joghurt und Buttermilch zu erwarten. Ein hohes Wachstumspotential liegt dabei in der Gastronomie.

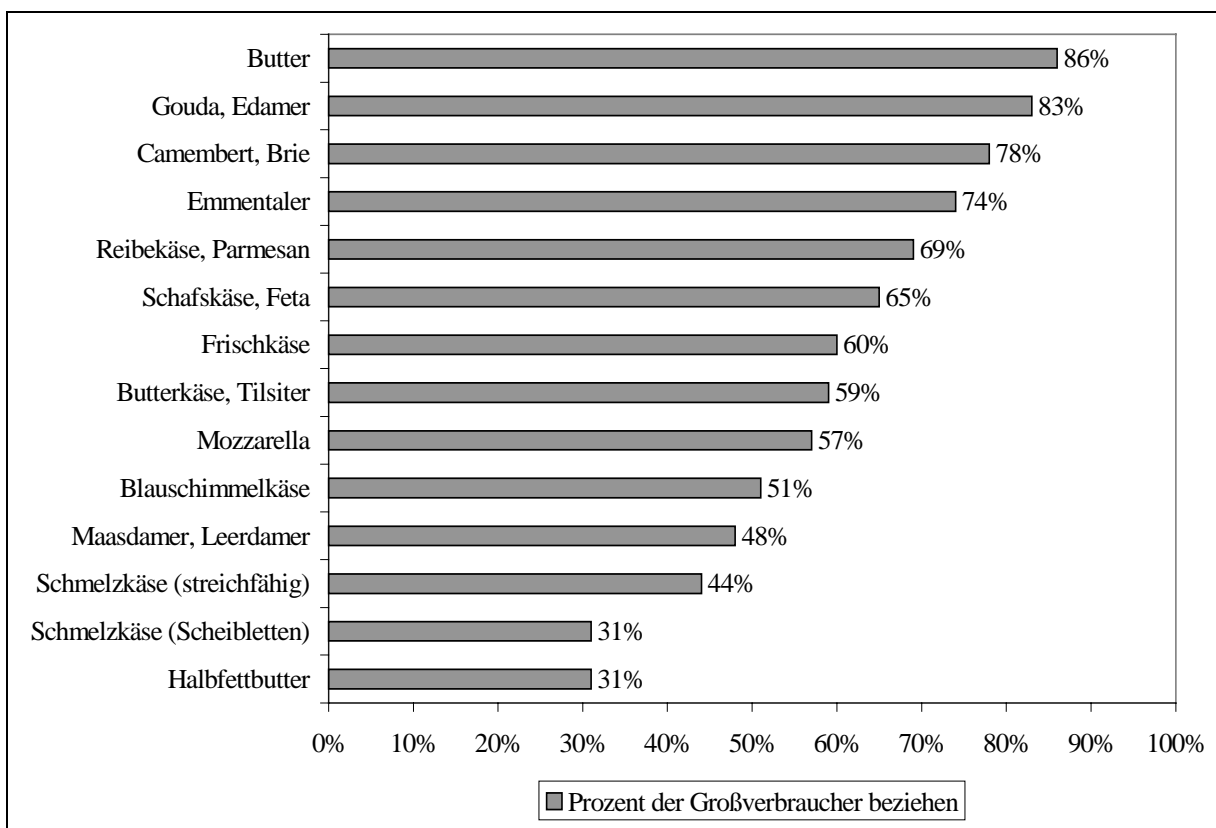
5.3.2 Butter und Produkte der Gelben Linie

Bei der Gelben Linie wird zunächst die Nachfrage nach den Produkten im Großverbraucherbereich dargestellt. Im Anschluss wird explizit auf den Verbrauch von Butter und Käse sowie auf die Verbrauchsprognosen eingegangen.

5.3.2.1 Nachfrage nach Butter und den Produkten der Gelben Linie

In Abb. 5-7 und Tab. 5-8 sind die Anteile der Großverbraucher, welche die Produkte der Gelben Linie beziehen, wiedergegeben.

Abb. 5-7: Nachfrage nach Butter und den Produkten der Gelben Linie (N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

Eine differenzierte Betrachtung zeigt hingegen unterschiedliche Profile für die untersuchten Segmente, wobei in Anstalten die größte Nachfrage zu verzeichnen ist. Besonders deutlich wird dies bei Frischkäse, Schmelzkäse, Butterkäse, Tilsiter sowie Maasdamer und Leerdamer (vgl. Tab. 5-8).

Tab. 5-8: Anteil an Großverbrauchern, die Butter und die genannten Produkte der Gelben Linie beziehen, differenziert nach Großverbrauchersegmenten (N = 80.000, n = 409)

Produkte	Gastronomie [%] (N=26.000, n=127)	Kantinen [%] (N=13.000, n=120)	Anstalten [%] (N=14.630, n=103)	Mensen [%] (N=370, n=33)	Imbissbetriebe [%] (N=26.000, n=26)
Butter	98	94	97	97	62
Gouda, Edamer	87	91	100	97	64
Reibekäse, Parmesan	83	90	74	91	42
Emmentaler	82	82	96	95	48
Camembert, Brie	82	91	99	86	56
Schafskäse, Feta	76	81	80	87	36
Mozzarella	68	72	65	66	33
Blauschimmel- käse	65	63	59	65	26
Frischkäse	63	73	92	73	31
Butterkäse, Til- siter	57	74	94	57	35
Maasdamer, Leerdamer	43	55	83	35	30
Schmelzkäse (streichfähig)	39	54	86	55	19
Halbfettbutter	28	29	36	25	33
Schmelzkäse (Scheibletten)	27	35	50	27	21

Quelle: Eigene Darstellung.

Ebenso wie bei der Weißen Linie haben die Produkte der Gelben Linie bei den Kunden des Fachgroßhandels und des GV-Liefergroßhandels einen höheren Stellenwert als bei den Kunden des C&C/LEH (vgl. Tab. 5-9).

Tab. 5-9: Anteil an Großverbrauchern in %, die bei ausgewählten Absatzmittlern Butter und Produkte der Gelben Linie beziehen (N = 80.000, n = 409)

Produkte	Art des Absatzmittlers		
	Fachgroßhandel (N=31.339, n=212)	GV-Liefergroßhandel (N=37.941, n=205)	C&C-Markt/LEH (N=31.663, n=98)
Butter	97	55	36
Gouda, Edamer	93	88	76
Reibekäse, Parmesan	84	73	63
Emmentaler	91	74	67
Camembert, Brie	93	85	62
Schafskäse, Feta	69	83	54
Mozzarella	71	64	50
Blauschimmelkäse	68	54	39
Frischkäse	81	61	42
Butterkäse, Tilsiter	77	66	45
Maasdamer, Leerdamer	63	49	34
Schmelzkäse (streichfähig)	58	50	30
Halbfettbutter	31	44	21
Schmelzkäse (Scheibletten)	36	36	25

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Ergebnisse der CMA-Studie 1999 erlauben zusätzlich zu den Aussagen über die relative Bedeutung der Gelben Linie auch Aussagen zum mengenmäßigen Butter- und Käseverbrauch. Zudem wird der Margarineverbrauch dem Butterverbrauch gegenübergestellt.

5.3.2.2 Monatlicher Butter- und Margarineverbrauch

Anstalten und dabei insbesondere Krankenhäuser verbrauchen im Durchschnitt die größten Mengen an Butter und Margarine (vgl. Tab. 5-10). Bei der Betrachtung der Relation Butter- zu Margarineverbrauch zeigt sich, dass die Anstalten mehr als doppelt soviel Butter verbrauchen als Margarine. Auch in der Gastronomie hat Butter einen höheren Stellenwert als Margarine. Dagegen ist das Verhältnis bei Kantinen und Mensen umgekehrt. Hier übersteigt der Margari-

neverbrauch den Butterverbrauch deutlich. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass Margarine in der Gemeinschaftsverpflegung vielfach zum Braten verwendet wird. Zudem wird Margarine im GV-Bereich wegen ihres günstigen Preises und der vielseitigen Verwendbarkeit geschätzt.²⁰⁹

Tab. 5-10: Verbrauch von Butter und Margarine in verschiedenen Großverbrauchersegmenten [kg/Monat]

GV-Segment	Butter [kg/Monat]	Margarine [kg/Monat]	Durchschn. Anzahl warmer Essen/Tag
Gesamtdurchschnitt (N=71.600, n=611)	125	81	282
Deutsche Gastronomie (N=24.000, n=150)	42	29	125
Hotels (N=12.200, n=38)	131	109	183
Handelsgastronomie (N=900, n=25)	44	23	384
Italienische Restaurants (N=3000, n=32)	14	10	82
Systemgastronomie (N=500, n=21)	189	159	1.538
Kantinen (N=13.000, n=134)	44	66	529
- Eigenbewirtschaftung (N=3.400, n=72)	67	104	925
- Caterer (N=3.100, n=32)	64	68	490
- Pächter (N=6.500, n=30)	22	44	319
Mensen (N=370, n=22)	149	359	5.525
Anstalten (N=14.630, n=168)	341	142	324
- Altenheime (N=8.200, n=66)	162	79	210
- Krankenhäuser (N=6.430, n=102)	572	222	470

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Daten von CMA/ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1999).

5.3.2.3 Einschätzung des Gesundheitsimages von Butter und Margarine

Von medizinischen Gremien wird seit Jahrzehnten der Verzehr von "cholesterinsenkender Kost" zur Prävention von koronaren Herzkrankheiten empfohlen. Entsprechend sollte der Ver-

²⁰⁹ Vgl. SCHOPP (1995), S. 115 und 134.

zehr von Fetten mit einem höheren Anteil an gesättigten Fettsäuren eingeschränkt werden. Die Empfehlungen erstrecken sich oft auch darauf, den Konsum von fetthaltigen Milcherzeugnissen und dabei insbesondere von Butter zu reduzieren und durch Margarine zu substituieren. Diese Art der Darstellung wird jedoch nicht den aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen gerecht, denn in zahlreichen epidemiologischen Studien ergab sich ein gegenteiliger Befund, d.h. es wurde ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Konsum von Margarine und dem Risiko für koronare Herzkrankheiten (KHK) gefunden. Demgegenüber konnte zwischen dem Konsum von Butter und dem KHK-Risiko kein signifikanter Bezug festgestellt werden.²¹⁰

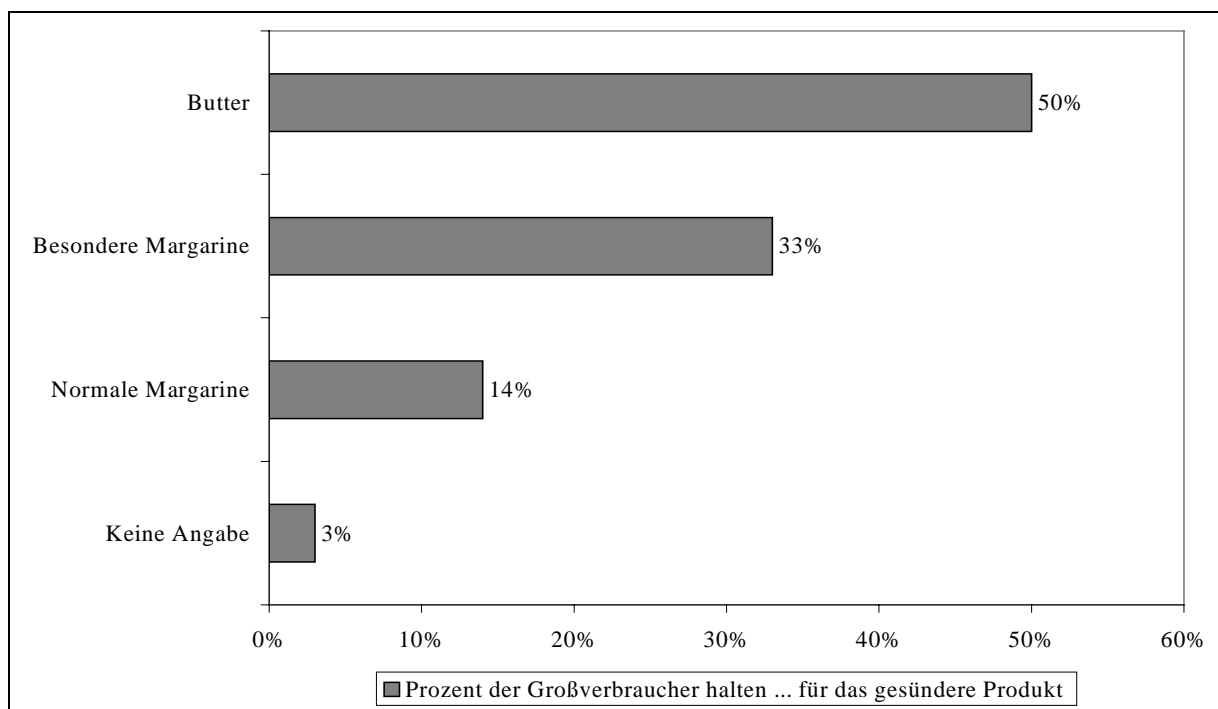
Doch unabhängig von der wissenschaftlichen Diskussion sind es - gemäß **Humboldt** - "nicht die Tatsachen, die menschliches Verhalten entscheiden, sondern die Meinungen, die sich die Menschen über diese Tatsachen bilden." Aus diesem Grund wurden die Großverbraucher nach ihrer Meinung in Bezug auf das Gesundheitsimage von Butter und Margarine befragt. Bei Margarine erfolgte eine Differenzierung in "normale" und in "besondere" Margarine, die z.B. einen besonders hohen Gehalt an mehrfach ungesättigten Fettsäuren enthält. Als exemplarisches Beispiel für eine "besondere" Margarine wurde "becel" angeführt. Die Frage lautete: "Welches Produkt halten Sie für gesünder?"

Abb. 5-8 veranschaulicht die Einschätzung der befragten Großverbraucher. Es zeigt sich, dass weder Butter noch Margarine ("normale" und "besondere" Margarine) einen Imagevorteil im Hinblick auf die ernährungsphysiologischen Eigenschaften hat. Eine differenzierte Betrachtung von Margarine verdeutlicht den Imagevorteil, den "besondere" Margarine gegenüber der "normalen" hat. Demnach basiert die unterschiedliche Einschätzung des Gesundheitswerts vor allem auf dem Zusatz von mehrfach ungesättigten Fettsäuren.

Tab. 5-11 zeigt die unterschiedlichen Einschätzungen der einzelnen Großverbrauchersegmente. Während die Gastronomie, allen voran die deutsche Gastronomie, Butter als das gesündere Produkt ansieht, verhält es sich bei Kantinen umgekehrt. Bei Krankenhäusern kann keine eindeutige Präferenz für Butter oder Margarine festgestellt werden.

²¹⁰ VGL. GILLMAN ET AL. (1997), 8:144-9; WILLET (1997); FÜR WEITERE EPIDEMIOLOGISCHE STUDIEN SIEHE: SCHAEFER, E. J. ET AL. (1997): Individual Variability in Lipoprotein Cholesterol Response to National Cholesterol Education Program Step 2 Diets. *Am J Clin Nutr*, 65:823-30; SHAPER, A. G. ET AL. (1991): Milk, Butter and Heart Disease. *BMJ (letter)*, 302:785-6; TAVANI, A. ET AL. (1997): Margarine Intake and Risk of Nonfatal Acute Myocardial Infarction in Italian Women. *Europ J Clin Nutr*, 51:30-2; STÄHELIN, H. B. (1992): Nutritional Factors Correlating with Cardiovascular Disease: Results of the Basel Study. *Bibliotheca Nutricia Dieta*, 49:24-35.

Abb. 5-8: Einschätzung des Gesundheitsimages von Butter, "normaler" Margarine und "besonderer" Margarine (N = 71.600, n = 611)



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Daten von CMA/ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1999).

Fazit: Die Ergebnisse belegen, dass Butter insgesamt als ebenso gesund oder ungesund eingestuft wird wie Margarine ("besondere" und "normale"). Bei Margarine präferieren die Großverbraucher die Variante, die mit funktionellen Substanzen, wie z.B. mehrfach ungesättigten Fettsäuren, angereichert ist. Für milchverarbeitende Unternehmen ergeben sich daraus folgende Möglichkeiten:

- Auslobung der "Naturbelassenheit" bzw. des "geringen industriellen Verarbeitungsgrades" von Butter. Dabei könnten auch die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse sachlich kommuniziert werden.
- Modifikation des Basisprodukts Butter, z.B. durch Zusatz bzw. Anreicherung von funktionellen Substanzen, Fettreduzierung,²¹¹ etc., und spezielle Auslobung der vorgenommenen Modifikationen.

²¹¹ Zur Kennzeichnung bei Fettreduzierung siehe LOOS/NEBE (2000): Das Recht der Milchwirtschaft EWG. Band II, Teil 2. Verordnung Nr. 2991/94, Art. 5.

Tab. 5-11 Einschätzung des Gesundheitsimages von Butter, normaler Margarine und besonderer Margarine in verschiedenen Großverbrauchersegmenten [%]*

GV-Segment	Butter [%]	Besondere Margarine (z.B. becel) [%]	Normale Margarine [%]
Gesamtdurchschnitt (N=71.600, n=611)	50	33	14
Deutsche Gastronomie (N=24.000, n=150)	63	25	12
Hotels (N=12.200, n=38)	50	37	11
Handelsgastronomie (N=900, n=25)	46	29	21
Italienische Restaurants (N=3000, n=32)	53	25	19
Systemgastronomie (N=500, n=21)	38	38	14
Kantinen (N=13.000, n=134)	37	41	17
- Eigenbewirtschaftung (N=3.400, n=72)	38	40	19
- Caterer (N=3.100, n=32)	53	31	16
- Pächter (N=6.500, n=30)	30	47	17
Mensen (N=370, n=22)	32	36	32
Anstalten (N=14.630, n=168)	44	38	15
- Altenheime (N=8.200, n=66)	41	38	17
- Krankenhäuser (N=6.430, n=102)	49	38	13
* Diejenigen Großverbraucher, die keine Angabe zum Gesundheitsimage von Butter, besonderer und normaler Margarine machten, sind hier nicht aufgeführt. Aus diesem Grund ergibt die Quersumme der Nennungen nicht den Wert 100 %.			

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Daten von CMA/ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1999).

5.3.2.4 Monatlicher Käseverbrauch

Der Käseverbrauch wurde nach Hart- und Schnittkäse, Weichkäse und Schmelzkäse differenziert. Die Zahlen beziehen sich bei Hart- und Schnittkäse vor allem auf Gouda, Edamer und Emmentaler, bei Weichkäse in erster Linie auf Camembert und Brie und bei Schmelzkäse insbesondere auf die Geschmacksrichtungen Sahne und Kräuter.

Wie Tab. 5-10 und Tab. 5-12 zeigen, haben Hotels einen wesentlich höheren Verbrauch an Butter und Käse als Kantinen, obwohl Kantinen durchschnittlich die dreifache Anzahl an Essen

ausgeben. Ebenso weisen Anstalten hohe Verbräuche auf. Der relativ niedrige Käseverbrauch von Kantinen im Vergleich zu Anstalten und zu Hotels dürfte durch die Mahlzeitenstruktur begründet sein, d.h. in Kantinen werden vorwiegend Mittagessen angeboten, während in anderen Betriebsformen oftmals Butter und Käse zum Frühstück, zum Abendessen und zwischendurch in Form von kalten Mahlzeiten angeboten werden.

Tab. 5-12: Verbrauch von Käse in verschiedenen Großverbrauchersegmenten [kg/Monat]

GV-Segment	Hart- und Schnittkäse [kg/Monat]	Weichkäse [kg/Monat]	Schmelzkäse [kg/Monat]	Durchschn. Anzahl warmer Essen/Tag
Gesamtdurchschnitt (N=71.600, n=611)	62	27	18	282
Deutsche Gastronomie (N=24.000, n=150)	29	17	5	125
Hotels (N=12.200, n=38)	71	30	5	183
Handelsgastronomie (N=900, n=25)	46	14	5	384
Italienische Restaurants (N=3000, n=32)	70	20	-*)	82
Systemgastronomie (N=500, n=21)	68	145	-*)	1.538
Kantinen (N=13.000, n=134)	43	15	13	529
- Eigenbewirtschaftung (N=3.400, n=72)	54	18	13	925
- Caterer (N=3.100, n=32)	49	17	11	490
- Pächter (N=6.500, n=30)	33	12	5	319
Mensen (N=370, n=22)	194	41	24	5.525
Anstalten (N=14.630, n=168)	121	48	34	324
- Altenheime (N=8.200, n=66)	63	40	17	210
- Krankenhäuser (N=6.430, n=102)	195	57	58	470
*) Die Anzahl der Großverbraucher aus der Systemgastronomie und den italienischen Restaurants, die Schmelzkäse beziehen, war zu gering. Aus diesem Grund wurde der Schmelzkäseverbrauch nicht aufgeführt, weil eine Verallgemeinerung des Verbrauchs auf die Gesamtheit der Großverbraucher zu Fehlinterpretationen führen könnte.				

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Daten von CMA/ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1999).

Fazit: Neben der Betriebsgröße hat auch die Mahlzeitenstruktur einen wesentlichen Einfluss auf den Verbrauch von Butter und Käse. Einrichtungen mit Vollverpflegung sind beim Absatz von Butter und Käse eine bedeutende Zielgruppe.

5.3.2.5 Einkaufskriterien bei Hart- und Schnittkäse, Weich- und Schmelzkäse

Aus Marketinggesichtspunkten sind die Kriterien, welche die Großverbraucher ihrer Einkaufsentscheidung zugrunde legen, von besonderer Relevanz. Deshalb wurden Großverbraucher gefragt, worauf sie beim Einkauf von Hart- und Schnittkäse, Weich- und Schmelzkäse besonderen Wert legen.

In Tab. 5-13 sind die Einkaufskriterien in der Reihenfolge ihrer Bedeutung wiedergegeben. Dabei lassen sich die Ergebnisse wie folgt beschreiben:

- Die Kriterien "Produktqualität", "Vertrauen" und "Preis" haben bei Hart- und Schnittkäse sowie bei Weichkäse einen höheren Stellenwert als bei Schmelzkäse.
- Bei Schmelzkäse sind insbesondere Convenience-Aspekte sowie eine sichere Verpackung von Bedeutung.
- Vertrauen in das Produkt ist insgesamt genauso wichtig wie der Preis. Daraus kann sich für deutsche Molkereiunternehmen durch die Argumente "Nachvollziehbare Herkunft", "Regionale/lokale Produkte" und "Vertrauen in die deutsche Herkunft" (vgl. Tab. 5-14) ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der ausländischen Konkurrenz ergeben.

Tab. 5-13: Einkaufskriterien bei Hart- und Schnittkäse, Weich- und Schmelzkäse (Mehrfachnennungen möglich, N = 71.600, n = 611)

Einkaufskriterien	Hart- und Schnittkäse [%]	Weichkäse [%]	Schmelzkäse [%]
Produktqualität	87	85	66
Convenience-Aspekte (Handling)	30	24	31
Vertrauen	21	19	11
Preis	22	16	14
Verpackung/Logistik	6	5	13

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Daten von CMA/ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1999).

In einigen Bereichen gibt es jedoch unterschiedliche Einschätzungen zwischen den befragten Großverbrauchersegmenten:

- **Die Produktqualität** von Hart- und Schnittkäse, wie z.B. guter Geschmack und richtige Reife etc, ist insbesondere für Hotels sehr wichtig, dagegen legen die Entscheidungsträger in der Systemgastronomie weniger Wert auf diese Aspekte. Bei der Systemgastronomie ha-

ben die gleichbleibend hohe Qualität, die Struktur bzw. Beschaffenheit und die das Schnittbild bestimmende Form einen höheren Stellenwert als in den anderen GV-Segmenten. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass Käse in der Systemgastronomie oftmals als Zutat, beispielsweise zum Überbacken, verwendet wird.²¹²

- **Convenience-Aspekte (Handling)**, wie z.B. eine vielseitige Verwendbarkeit, adäquate Abpackung etc, haben vor allem in der Handelsgastronomie und in Mensen einen hohen Stellenwert. Bei Weichkäse achten besonders die Kantinen betreibenden Caterer auf die Haltbarkeit.
- Der **Preis** ist für die Systemgastronomie insgesamt ein wichtigeres Entscheidungskriterium als für die anderen GV-Segmente.

Zur Systemgastronomie und den Caterern ist anzumerken, dass diese GV-Segmente oftmals einen Zentraleinkauf haben und eine begrenzte Anzahl von Milcherzeugnissen beziehen. An diese Produkte werden allerdings spezielle Anforderungen - beispielsweise 200 brötchenförmige Käsescheiben gestapelt in einer wiederverschließbaren Verpackung - gestellt, was zur Folge hat, dass sich die persönliche Beziehung zwischen den Entscheidungsträgern im Zentraleinkauf und beim Lieferanten intensiviert.²¹³ Bei den Wachstumssegmenten Systemgastronomie und Catering²¹⁴ empfiehlt sich eine direkte Abstimmung mit den Einkaufsverantwortlichen bzgl. der Qualitätsparameter und Convenience-Eigenschaften, um deren Anforderungen optimal erfüllen zu können.

In Tab. 5-14 wird beschrieben, wie die befragten Großverbraucher die Einkaufskriterien "Produktqualität", "Convenience", "Vertrauen" sowie "Verpackung/Logistik" definieren.

Fazit: Beim Absatz von Käse könnte sich für deutsche Molkereiunternehmen aufgrund der Argumente "Vertrauen in die deutsche Qualität und Herkunft" ein Wettbewerbsvorteil gegenüber der ausländischen Konkurrenz ergeben. Zudem besteht die Möglichkeit zur positiven Differenzierung gegenüber Wettbewerbern durch eine hohe Produktqualität in Verbindung mit einem hohen Conveniencegrad.

²¹² Vgl. O.V. (2000B), p. 8.

²¹³ Vgl. O.V. (2000B), p. 8.

²¹⁴ Vgl. WEIB/LEOPOLDER (1999), S. 1-8; PETRY/SCHMID (1999), S. 1-8.

Tab. 5-14: Definition der Einkaufskriterien bei Hart- und Schnittkäse, Weich- und Schmelzkäse aus Sicht der Einkaufsverantwortlichen (N = 71.600, n = 611)

Einkaufskriterien	Hart- und Schnittkäse, Weichkäse und Schmelzkäse
Produktqualität	<ul style="list-style-type: none"> - Guter, typischer Geschmack - Appetitliches Aussehen - Richtige Reife - Struktur, Beschaffenheit, Form - Weich, soft schmelzend (nur bei Schmelzkäse) - Hochwertige, konstante Qualität
Convenience-Aspekte (Handling)	<ul style="list-style-type: none"> - Haltbarkeit, noch lagerfähig - Vielseitig verwendbar - Schnell und leicht zu verarbeiten - Adäquate Abpackung, Stückelung
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> - Nachvollziehbare Herkunft - Kundenwunsch, beliebt beim Kunden - Regionale/lokale Produkte - Deutsche Herkunft, Vertrauen in deutsche Herkunft
Verpackung/Logistik	<ul style="list-style-type: none"> - Gute, sichere Verpackung - Keine Unterbrechung der Kühlkette - Häufige/tägliche Anlieferung

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Daten von CMA/ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1999).

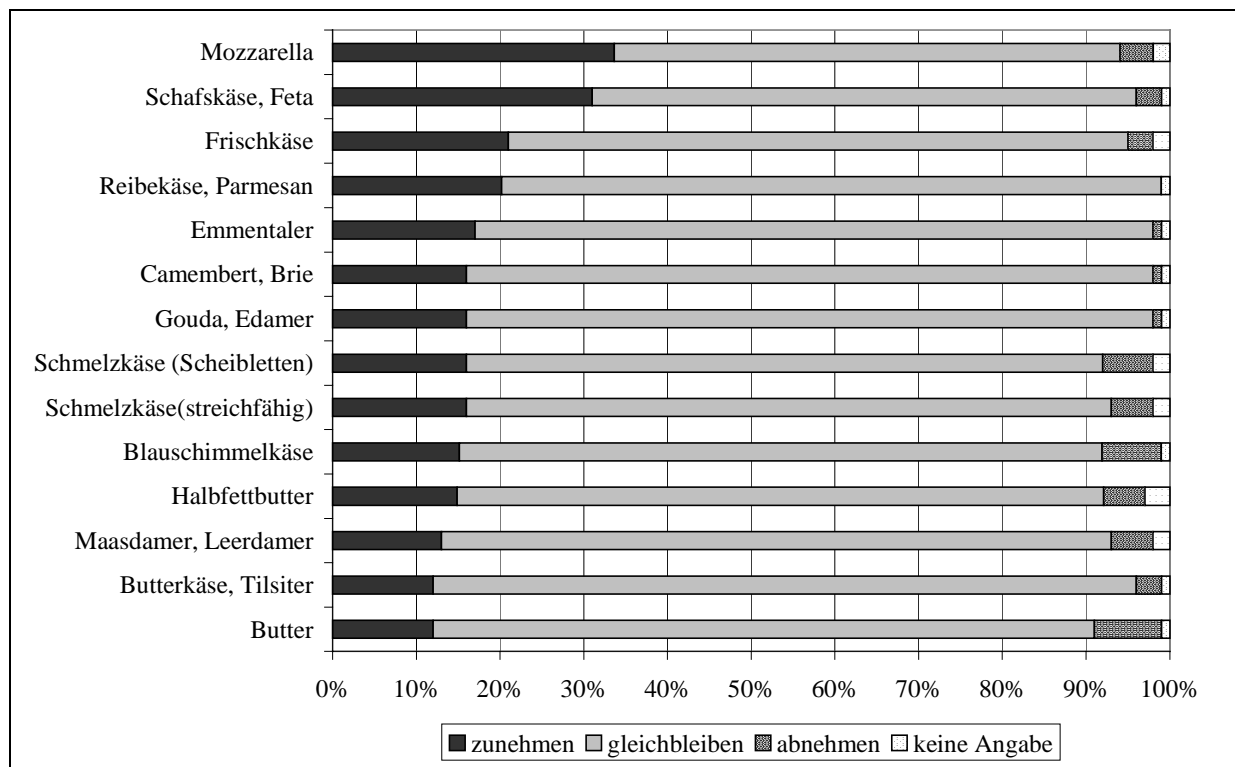
5.3.2.6 Verbrauchsprognose für Butter und die Produkte der Gelben Linie

Bei den Produkten der Gelben Linie prognostizieren ca. 75 % der Großverbraucher einen gleichbleibenden Verbrauch (vgl. Abb. 5-9). Die restlichen Großverbraucher bewerten die Entwicklung überwiegend positiv. Besonders ausgeprägt ist diese Einschätzung bei den Produkten Mozzarella und Feta.

Die Prognosen der Großverbraucher verlaufen ähnlich wie die Entwicklung im Lebensmittel-einzelhandel. So weisen z.B. Mozzarella und Feta in der A.C.Nielsen-Jahresbilanz 1999 die größten Zuwachsraten in der Gelben Linie auf.²¹⁵

²¹⁵ Vgl. o.V. (2000c), S. 73.

Abb. 5-9: Verbrauchsprognose für die Produkte der Gelben Linie (N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

Nachfolgend wird auf die unterschiedlichen Einschätzungen der untersuchten Großverbrauchersegmente eingegangen. Die Verbrauchsentwicklung wird insgesamt in allen Segmenten als gleichbleibend bzw. positiv eingestuft. Dabei ergibt sich die Rangfolge Gastronomie, Mensen, Kantinen, Anstalten, Imbissbetriebe, wobei die gastronomischen Einrichtungen am häufigsten mit Zuwächsen rechnen. Nennenswerte Unterschiede zwischen den Segmenten gibt es bei den Produkten Butter, Halbfettbutter, Emmentaler, Blauschimmelkäse und Schmelzkäse.

- Bei den Produkten **Butter, Halbfettbutter, Emmentaler und Blauschimmelkäse** stufen die Einrichtungen der Gastronomie und Mensen die Entwicklung positiver ein als Kantinen, Anstalten und Imbissbetriebe.
- Anstalten rechnen bei **Butter und Schmelzkäse** tendenziell mit einer Verbrauchsabnahme. Demgegenüber prognostizieren die Gastronomie, Kantinen und Mensen Zuwächse. Die Einschätzung bei Schmelzkäse sollte allerdings unter dem Gesichtspunkt betrachtet werden, dass Anstalten zu einem weitaus größeren Anteil Schmelzkäse beziehen als die Einrichtungen der Gastronomie, Kantinen und Mensen (vgl. Tab. 5-8).

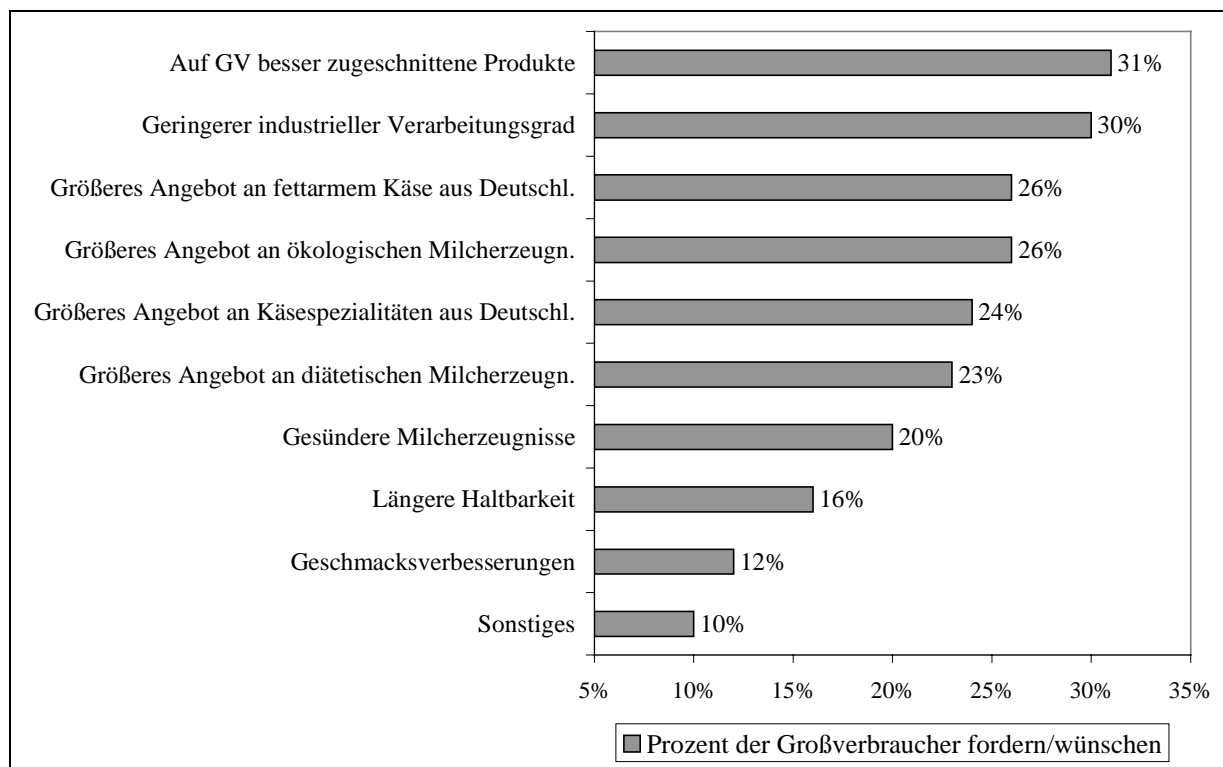
Zwischen den Käufergruppen, die ihre Milcherzeugnisse von den Absatzkanälen Fachgroßhandel, GV-Liefergroßhandel und C&C-Markt/LEH beziehen gibt es keine wesentlichen Unterschiede.

Fazit: Insgesamt wird für die Gelbe Linie eindeutig eine positive Verbrauchsentwicklung prognostiziert. Die größten Zuwachsraten sind bei Mozzarella und Feta zu erwarten. Ein hohes Potential liegt dabei in der Gastronomie.

5.3.3 Besondere Anforderungen von Großverbrauchern an Milcherzeugnisse

Im Rahmen der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse wurden die Großverbraucher nach Anforderungen bzw. Verbesserungsvorschlägen im Hinblick auf Milcherzeugnisse befragt. Dafür wurde gezielt nach den Kriterien "Erfüllung GV-spezifischer Anforderungen", "industrieller Verarbeitungsgrad", "Gesundheit", "Haltbarkeit", "Geschmack" und "Sonstiges" gefragt. Abb. 5-10 zeigt die Anforderungen bzw. die Wünsche, die Großverbraucher an Milcherzeugnisse stellen, in der Reihenfolge ihrer Bedeutung.

Abb. 5-10: Anforderungen/Wünsche von Großverbrauchern in Bezug auf Milcherzeugnisse (N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

- **Erfüllung GV-spezifischer Anforderungen:** Am häufigsten (31 %) werden Produkte gefordert, die **besser auf Großverbraucher zugeschnitten** sind bzw. Produkte, die das Handling erleichtern. Beispielhaft sind die adäquate Stückelung von Käse, leicht entnehmbarer Käse in Scheiben sowie Käselaibe in Brotform zu nennen. Des Weiteren besteht ein

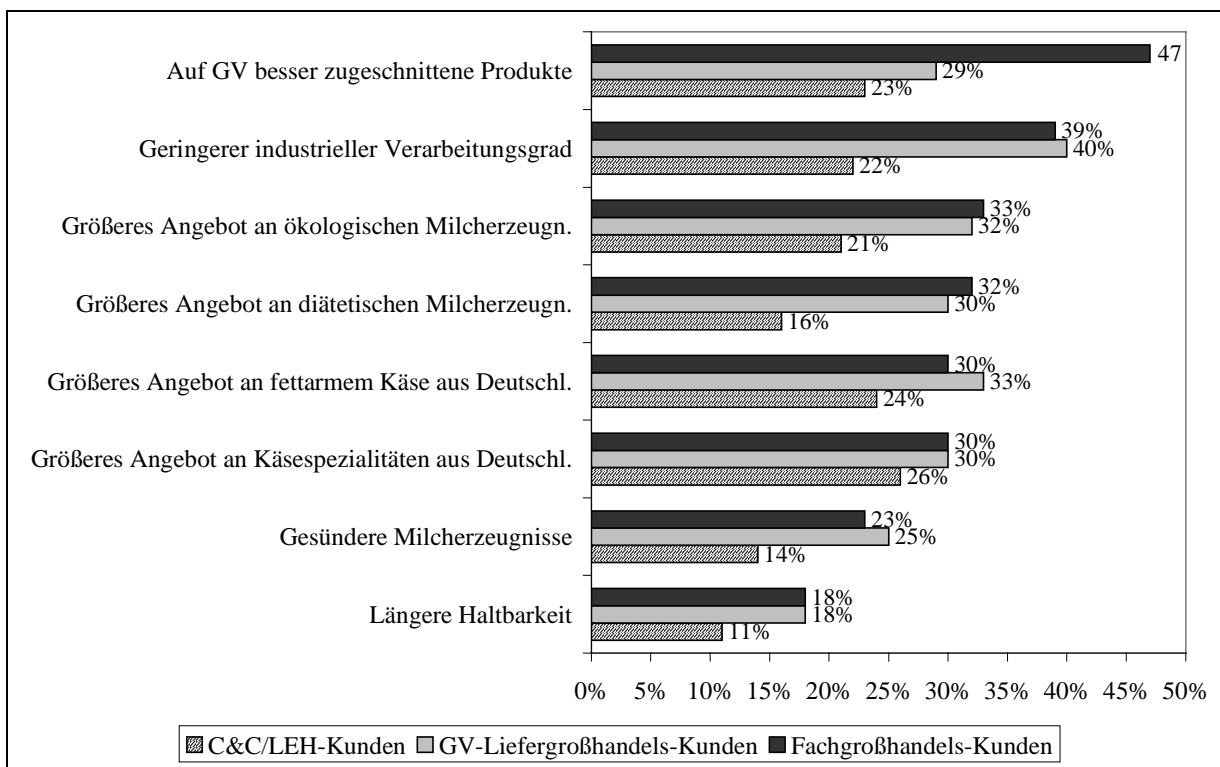
signifikanter Zusammenhang ($\eta=0,5$; $\alpha^* \ll 0,001$) zwischen der Betriebsgröße und dem Wunsch nach großverbrauchergerechteren Produkten, d.h. größere Betriebe sind mit der Erfüllung GV-spezifischer Anforderungen unzufriedener als kleinere Betriebe.

- **Naturbelassenheit:** Etwa ein Drittel der Großverbraucher wünscht einen geringeren industriellen Verarbeitungsgrad bzw. mehr "Naturbelassenheit". Dies bezieht sich vor allem auf die Produkte Käse, Milch und Joghurt, wobei die Forderungen nach Großverbrauchersegmenten zu differenzieren sind. Bei Käse und Milch wird die Naturbelassenheit in erster Linie von gastronomischen Betrieben und bei Joghurt von Anstalten gewünscht. Die Großverbraucher, die mehr Naturbelassenheit fordern, stimmen auch überdurchschnittlich oft für gesündere Produkte und Geschmacksverbesserungen.
- **Gesundheit und Ökologie:** Gesündere Milcherzeugnisse werden insbesondere für die Produkte Joghurt und Käse vorgeschlagen. Dabei äußerten Anstalten die meisten Verbesserungsvorschläge. Die Begründung dürfte darin liegen, dass die Gesundheitsorientierung in Krankenhäusern, Altenheimen und sonstigen Anstalten einen höheren Stellenwert hat als in anderen Großverbrauchersegmenten. Die Großverbraucher, die gesündere Milcherzeugnisse befürworten, wünschen auch ein größeres Angebot an diätetischen, ökologischen und fettarmen Produkten. Ein größeres Angebot an **fettarmen Käsesorten** sowie an **diätetischen Milcherzeugnissen** wird wiederum insbesondere von Anstalten gefordert. Der Wunsch nach einem größeren Angebot an **ökologischen Produkten**, wie z.B. Joghurt und Sahne aus Biomilch, ist besonders in Mensen stark ausgeprägt.
- **Haltbarkeit:** Eine längere Haltbarkeit von Milcherzeugnissen wird vorwiegend mit den Produkten Frischmilch, Käse und Joghurt assoziiert. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, dass diejenigen Großverbraucher, die eine längere Haltbarkeit fordern, vorwiegend Frischmilch und Käse in Portionspackungen sowie Joghurt in Großpackungen beziehen. Des Weiteren ist zu beobachten, dass die selben Befragten überdurchschnittlich oft Geschmacksverbesserungen und gesündere Produkte wünschen. Ob sich eine längere Haltbarkeit in Verbindung mit der Verbesserung von Geschmack und Gesundheitswert realisieren lässt, sei dahingestellt.
- **Geschmack:** 12 % der Großverbraucher fordern Geschmacksverbesserungen bei Milcherzeugnissen, wobei die meisten Nennungen auf Käse und Quark entfallen. Eine differenzierte Betrachtung der Ergebnisse zeigt unterschiedliche Einschätzungen in den Großverbrauchersegmenten. Während die gastronomischen Einrichtungen häufiger Geschmacksverbesserun-

gen wünschen, sind Anstalten mit den geschmacklichen Eigenschaften von Milcherzeugnissen relativ zufrieden. Folglich ist der Wunsch nach **Premiumkäsesorten/Käsespezialitäten aus Deutschland** in der Gastronomie ausgeprägter als in Anstalten.

- **Sonstiges:** Unter den Punkt sonstige Anforderungen und Wünsche fallen ein höheres Maß an Aufklärung und Information über Milcherzeugnisse, eine bessere Qualität sowie ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis. Des Weiteren richtet sich die Kritik auf die Preise, die im Großhandel häufig höher sind als im Einzelhandel, sowie auf die undeutlichen Angaben der Inhaltsstoffe.
- **Besondere Anforderungen verschiedener Käufergruppen:** Abb. 5-11 stellt die Anforderungen der drei Einkaufsgruppen an Milcherzeugnisse dar. Insgesamt lässt sich resümieren, dass die Kunden, die vom Fachgroßhandel oder vom GV-Liefergroßhandel beliefert werden, höhere Anforderungen an Milcherzeugnisse stellen als C&C-/LEH-Kunden. Dies zeigt sich vor allem bei den Kriterien "Naturbelassenheit" bzw. "geringerer industrieller Verarbeitungsgrad" sowie beim Wunsch nach einem größeren Angebot an "ökologischen, diätetischen und gesunden Milcherzeugnissen".

Abb. 5-11: Anforderungen an Milcherzeugnisse, differenziert nach Käufergruppen (N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

Auffällig ist auch der hohe Anteil an Kunden des Fachgroßhandels, die einen höheren Conveniencegrad bzw. besser auf Großverbraucher zugeschnittene Milcherzeugnisse fordern. Dies dürfte einerseits darauf zurückzuführen sein, dass Milcherzeugnisse bei Großverbrauchern, die beliefert werden, eine größere Bedeutung haben als bei denjenigen, die ihre Milcherzeugnisse selbst abholen. Andererseits unterscheiden sich die Zielpersonen in Abhängigkeit von der Einkaufsquelle. Während bei den Fachgroßhandels-Kunden vorwiegend Küchenleiter und Chefköche für den Einkauf verantwortlich sind, treffen bei den C&C-/LEH-Kunden vor allem die Inhaber und Pächter die Entscheidung.

Fazit: Die Großverbraucher waren insgesamt mit den Produkteigenschaften und dem Angebot an Milcherzeugnissen zufrieden. Dennoch gibt es zahlreiche Wünsche, die von der Molkereiwirtschaft noch besser erfüllt werden könnten, wobei die Forderung nach einem höheren Conveniencegrad im Vordergrund steht. Die Großverbrauchersegmente unterscheiden sich in ihren Anforderungen und Wünschen im Hinblick auf Milcherzeugnisse nicht wesentlich. Es sind jedoch gewisse Tendenzen erkennbar. So werden von der Gastronomie vor allem Geschmacksverbesserungen und von den Anstalten gesündere Milchprodukte gewünscht. Käse wird am häufigsten kritisiert, gewünscht werden hierbei vor allem mehr Naturbelassenheit, Geschmacksverbesserungen sowie eine adäquate Stückelung. Daneben gibt es auch zahlreiche Verbesserungsvorschläge für Milch und Joghurt. Außerdem sollte beachtet werden, dass die Kunden des Fachgroßhandels und des GV-Liefergroßhandels höhere Ansprüche an Milcherzeugnisse stellen als die Großverbraucher, die ihre Milcherzeugnisse vom C&C-Markt und vom LEH abholen.

5.4 Verpackungen von Milcherzeugnissen

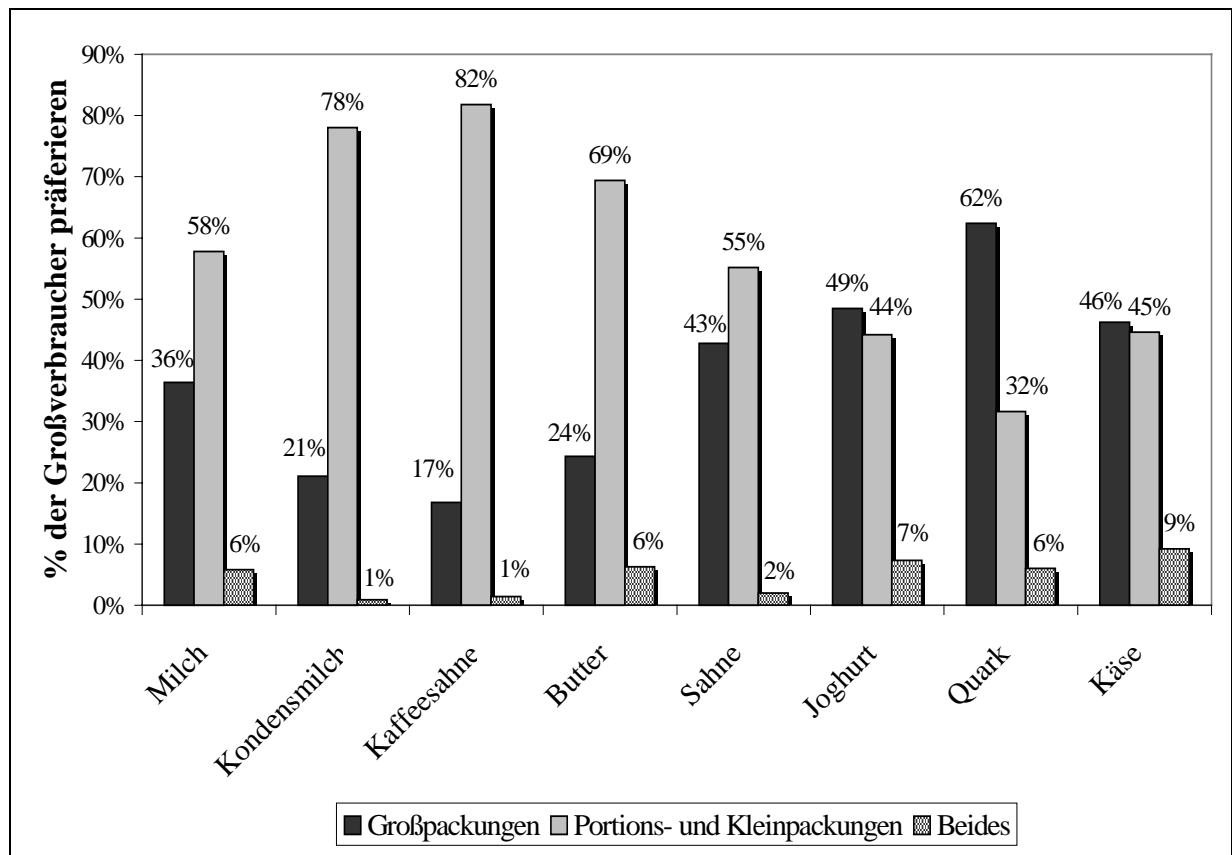
Die Wahl der Verpackung ist für Molkereiunternehmen eine wichtige produktpolitische Entscheidung. Im Folgenden werden die präferierten Verpackungsformen im GV-Bereich und die Anforderungen an Verpackungen dargestellt.

5.4.1 Präferierte Verpackungsformen im Großverbraucherbereich

In der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse wurde gezielt nach den präferierten Verpackungsformen bei ausgewählten Milcherzeugnissen gefragt. Abb. 5-12 zeigt die Anteile der Großverbraucher, die Großpackungen oder Portions- und Kleinpackungen (haushaltsübliche

Verpackungen) oder beide Verpackungsformen bevorzugen.

Abb. 5-12: Präferierte Verpackungsformen bei verschiedenen Produktgruppen (N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

- **Portionspackungen:** Bei Kondensmilch, Kaffeesahne und Butter werden eindeutig Portions- und Kleinpackungen bevorzugt. Bei Milch werden überwiegend Portions- und Kleinpackungen ausgewählt.
- **Großpackungen:** Bei Quark werden vor allem Großpackungen präferiert.
- **Großpackungen und/oder Portionspackungen:** Bei Sahne, Joghurt und Käse kann weder eine Dominanz von Großpackungen noch von Portions- und Kleinpackungen festgestellt werden. Für beide Gebindegrößen gibt es in etwa gleich viele Nennungen.

Die beschriebenen Ergebnisse beziehen sich auf alle befragten Großverbraucher. Es bestehen jedoch Unterschiede zwischen den untersuchten Großverbrauchersegmenten. Eine Darstellung der Präferenzen in den einzelnen Segmenten findet sich Tab. 5-15.

Tab. 5-15: Präferierte Verpackungsformen in den untersuchten Großverbrauchersegmenten (N = 80.000, n = 409)

GV-Segment	Großpackungen	Portions- und Kleinpackungen (haushaltsübliche Verpackung)	Etwa gleichviele Nennungen für Groß- und Klein- packungen
Gastronomie	Joghurt	Milch, Butter, Kondensmilch, Kaffeesahne	Sahne, Quark, Käse
Kantinen	Sahne, Joghurt, Quark, Käse	Butter, Kondensmilch, Kaffeesahne	Milch
Anstalten	Milch, Quark	Butter, Kondensmilch, Kaffeesahne,	Sahne, Joghurt, Käse
Mensen	Milch, Joghurt, Quark, Käse	Butter, Kondensmilch, Kaffeesahne	Sahne
Imbissbetriebe	—	Milch, Sahne, Joghurt, Kondensmilch, Kaffeesahne, Butter, Käse	Quark

Quelle: Eigene Darstellung.

- Einfluss der Betriebsgröße auf die Wahl der Verpackungsform:** Bei der Analyse erfolgte eine Einteilung der Segmente in Größenklassen bzw. die Anzahl der pro Tag ausgegebenen Essen. Es lässt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen Betriebsgröße und bevorzugter Verpackungsform nachweisen ($\eta=0,4$ bis $0,6$; $\alpha^* << 0,001$), d.h. je größer die Anzahl der täglich ausgegebenen Essen, desto eher werden Großpackungen präferiert und umgekehrt: je kleiner die Anzahl der täglich ausgegebenen Essen, desto eher werden Portionspackungen bevorzugt.
- Präferierte Verpackungsformen bei verschiedenen Käufergruppen:** In Tab. 5-16 sind die präferierten Verpackungsformen der drei Käufergruppen aufgeführt. So bevorzugen Kunden des Fachgroßhandels vor allem Großpackungen, während diejenigen des C&C/LEH überwiegend Portionspackungen präferieren. Bei Kunden des GV-Liefergroßhandels lässt sich keine eindeutige Tendenz feststellen.

Tab. 5-16: Präferierte Verpackungsformen, differenziert nach Käufergruppen (N = 80.000, n = 409)

GV-Segment	Großpackungen	Portions- und Kleinpackungen (haushaltsübliche Verpackung)	Etwa gleichviele Nennungen für Groß- und Kleinpackungen
Fachgroßhandels-Kunden	Milch, Joghurt, Quark, Käse	Butter, Kondensmilch, Kaffeesahne	Sahne
GV-Liefergroßhandels-Kunden	Quark, Käse	Milch, Butter, Kondensmilch, Kaffeesahne	Sahne, Joghurt
C&C-/LEH-Kunden	—	Milch, Sahne, Joghurt, Kondensmilch, Kaffeesahne, Butter, Käse, Quark	—

Quelle: Eigene Darstellung.

5.4.2 Anforderungen von Großverbrauchern an die Verpackungen von Milcherzeugnissen

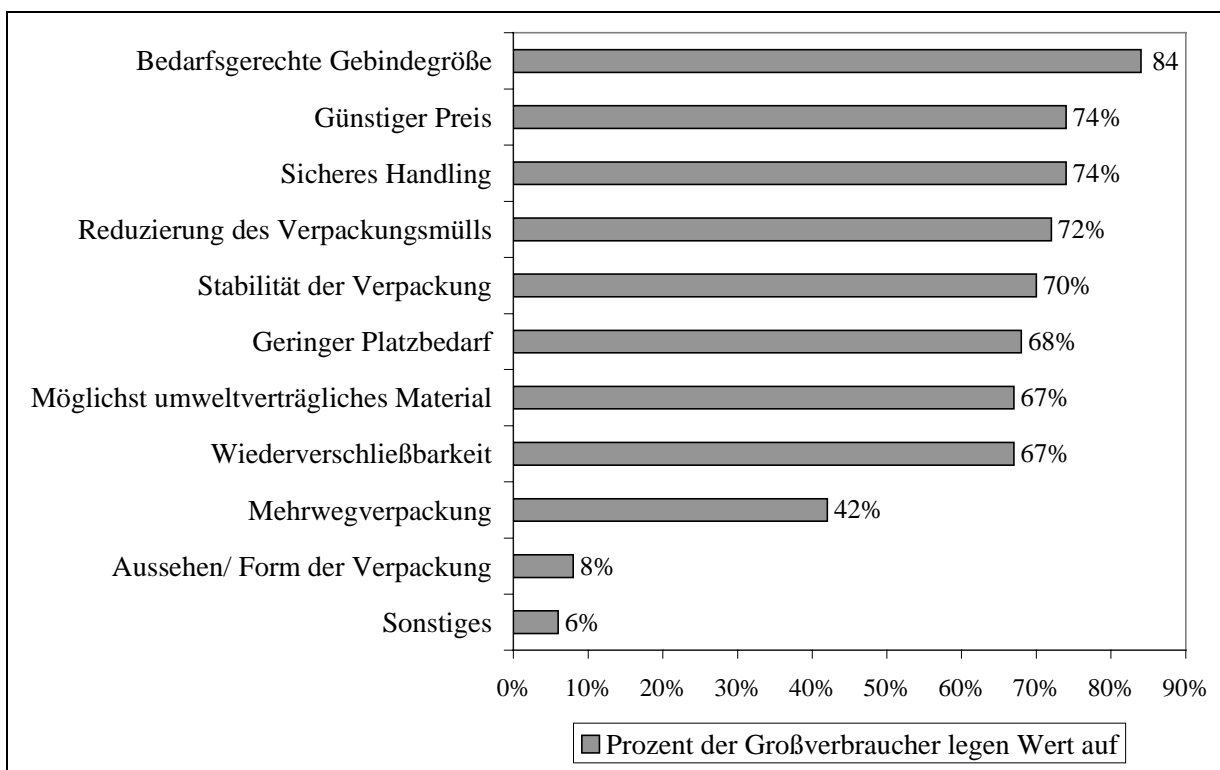
Abb. 5-13 zeigt die Anforderungen bzw. die Kriterien bei der Wahl der Verpackung in der Reihenfolge ihrer Bedeutung. Im Durchschnitt wurden sechs Kriterien von den Befragten angegeben, es werden also gleichzeitig mehrere Anforderungen an Verpackungen gestellt.

- **Gebindegröße:** Das wichtigste Auswahlkriterium für Verpackungen insgesamt ist die bedarfsgerechte Gebindegröße (84 %). Des weiteren wünscht etwa ein Viertel der Großverbraucher "GV-gerechtere Verpackungen", wie z.B. größere Verpackung bei Milch (5-Liter Gebinde), 1-kg Packungen bei Creme Fraîche sowie Joghurt in größeren Packungen, z.B. für Buffets. Mit der Gebindegröße sind vor allem Anstalten unzufrieden. Diese Anstalten beziehen bevorzugt Großpackungen. Es zeigt sich insgesamt, dass größere Betriebe häufiger Verbesserungen in diesem Bereich fordern als kleinere ($\eta=0,5$; $\alpha^* < 0,001$).
- **Handling/Stabilität der Verpackung/Preis:** Das sichere Handling, die Stabilität und der günstige Preis von Verpackungen haben in den untersuchten Segmenten die gleiche hohe Bedeutung. Unter sicherem Handling wird z.B. das leichte Öffnen einer Verpackung oder die einfache Entnahme und Entleerung ohne große Verluste verstanden. Besonders relevant ist dieses Kriterium für die Handelsgastronomie.
- **Reduzierung des Verpackungsabfalls/Geringer Platzbedarf:** Auf einen geringen Platzbedarf legen vor allem Kantinen großen Wert. Im Zusammenhang mit einem geringen Platzbedarf wird oftmals der Wunsch nach einer Reduzierung des Verpackungsabfalls ge-

nannt. Der hohe Anfall an Verpackungsmüll wird insgesamt von drei Vierteln der Großverbraucher kritisiert, wobei eine Reduzierung des Verpackungsmülls für größere Betriebe wichtiger ist als für kleinere ($\eta=0,4$; $\alpha^* < < 0,001$).

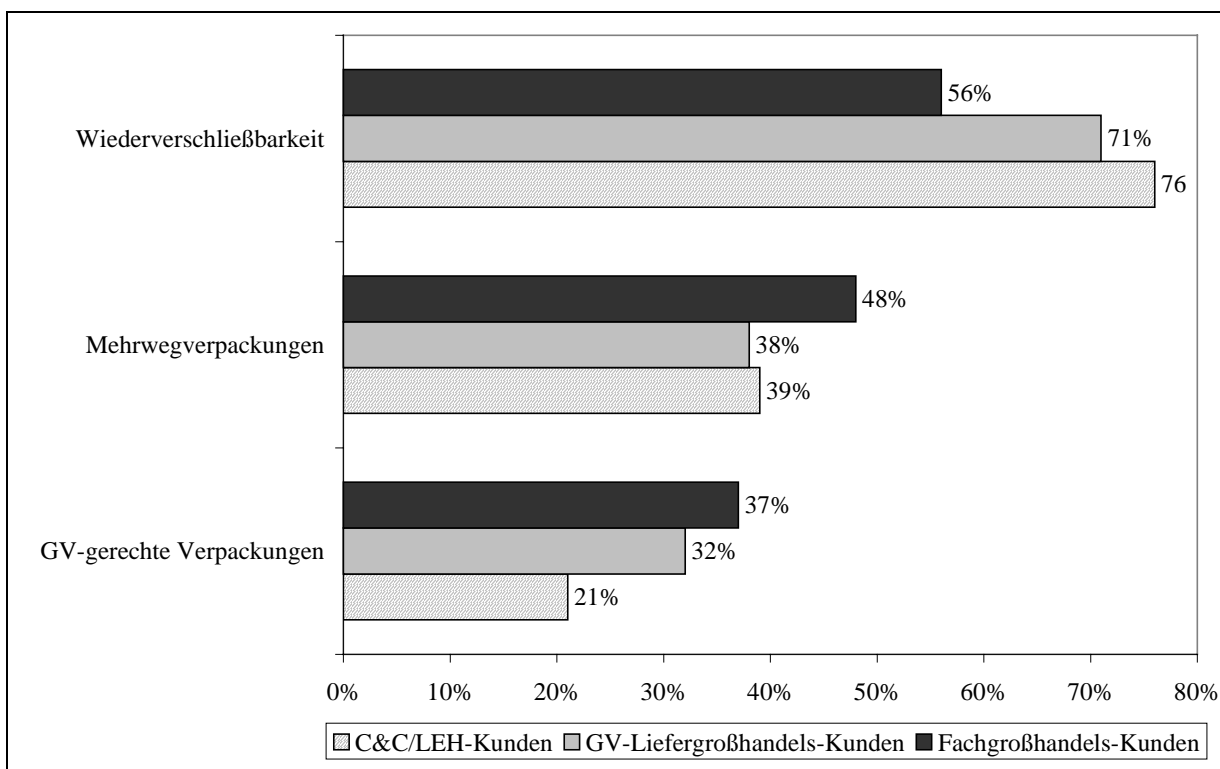
- **Wiederverschließbarkeit:** Die Wiederverschließbarkeit ist für die Gastronomie und Imbissbetriebe wichtiger als für die anderen Segmente. Diejenigen Großverbraucher, für die dieses Kriterium von Bedeutung ist, beziehen vorwiegend Portionspackungen.
- **Mehrwegverpackungen/Umweltfreundliche Materialien:** Mehrwegverpackungen sind insbesondere bei Großverbrauchern mit mehr als 300 warmen Essen pro Tag ein wichtiges Kriterium. Der Einsatz von Mehrwegverpackungen ist vor allem für diejenigen Großverbraucher von Bedeutung, die auch auf umweltverträgliche Materialien Wert legen.
- **Aussehen/Form der Verpackung:** Das Aussehen bzw. die Form der Verpackung spielt in Anstalten und Kantinen eine größere Rolle als in den anderen Segmenten. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass in Anstalten und Kantinen originalverpackte Milcherzeugnisse wie z.B. ein 150 g Joghurtbecher ausgegeben werden bzw. an einer Free-Flow-Theke mitgenommen werden können.
- **Sonstiges:** Die sonstigen Nennungen entfallen unter anderem auf verbesserte Verpackungen bei Käse (keine Hüllen, Ablöseprobleme) und hygienische Aspekte.
- **Einfluss der Betriebsgröße:** Es zeigt sich, dass größere Betriebe in den untersuchten Bereichen häufiger Verbesserungen wünschen als kleinere, d.h. je größer die Betriebe, desto unzufriedener sind sie mit den Verpackungen von Milcherzeugnissen.
- **Unterschiedliche Anforderungen verschiedener Käufergruppen:** Das Kriterium Wiederverschließbarkeit ist für "Selbstabholer", die vorwiegend Portionspackungen beziehen (vgl. Abb. 5-14), wichtiger als für Kunden des Fachgroßhandels und des GV-Liefergroßhandels. Die Kunden des Fachgroßhandels fordern insbesondere gv-gerechtere Verpackungen und Mehrwegverpackungen. Bezüglich der Forderung nach gv-gerechteren Verpackungen ist anzumerken, dass diejenigen Großverbraucher, die gv-gerechtere Verpackungen wünschen, auch Produkte fordern, die besser auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Diese Anforderungen können unter dem Oberbegriff "Convenience-Aspekte" subsumiert werden.

Abb. 5-13: Kriterien bei der Wahl der Verpackung (N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 5-14: Besondere Anforderungen verschiedener Käufergruppen an die Verpackungen von Milcherzeugnissen (N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

Fazit: Die meisten Großverbraucher fordern eine Reduzierung des Verpackungsabfalls. Des Weiteren sind größere Betriebe, die vorwiegend Großpackungen beziehen, mit den Verpackungen von Milcherzeugnissen unzufriedener als kleinere Betriebe, die vor allem Portionspackungen kaufen. Insofern sollte die Innovationstätigkeit in den Bereichen "Reduzierung des Verpackungsabfalls" sowie "Großpackungen, die besser auf die Anforderungen von größeren Betrieben zugeschnitten sind," forciert werden. Dabei ist zu beachten, dass die Innovationsaktivitäten vor allem mit dem Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse und mit Großbetrieben abgestimmt werden sollten.

5.5 Bedeutung der Herkunft von Milcherzeugnissen

Das Image eines Landes oder einer Region wird oftmals bei der Markierung von Milcherzeugnissen genutzt. Aus diesem Grund wurden Großverbraucher nach dem Stellenwert von deutschen Milcherzeugnissen im Vergleich zu ausländischen befragt.

Im Folgenden werden die Länderpräferenzen für Milcherzeugnisse und deren Bestimmungsgründe dargestellt.

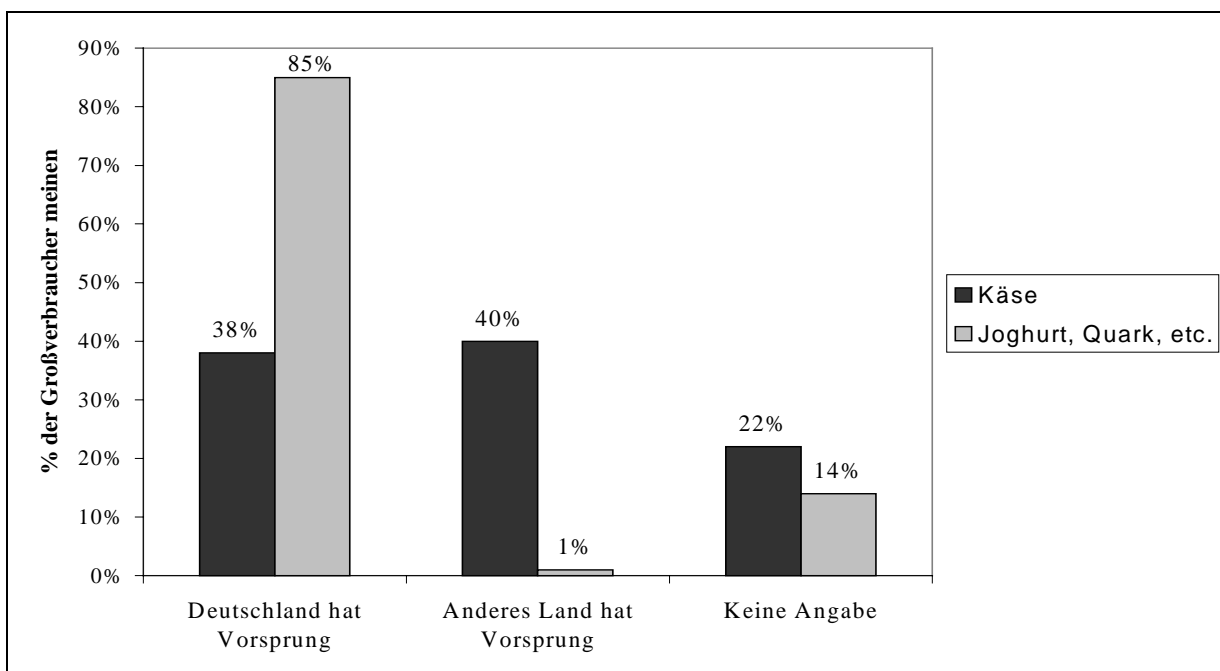
5.5.1 Länderpräferenzen für Milcherzeugnisse

Deutschland ist nahezu für alle Großverbraucher (95 % - 98 %) *das* Lieferland für Milch und die Produkte der Weißen Linie, wie z.B. Joghurt und Quark. Ebenso verhält es sich bei Butter. Dagegen liegt der Anteil von deutschem Käse nur bei 72 %.²¹⁶ Die Präferenz für Käse aus dem Ausland ist im Großverbraucherbereich, insbesondere in der Gastronomie, stark ausgeprägt (vgl. Abb. 5-15).

Bei der Gastronomie sind es vor allem die Subsegmente Handels- und Systemgastronomie sowie italienische Restaurants, die ausländischen Käse bevorzugen. Bei den Kantinen handelt es sich dabei vorwiegend um diejenigen, die von Caterern betrieben werden. Auffallend niedrig ist der Anteil an deutschem Käse in der Systemgastronomie, dort liegt er lediglich bei 41 %.

²¹⁶ Vgl. CMA/ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1999).

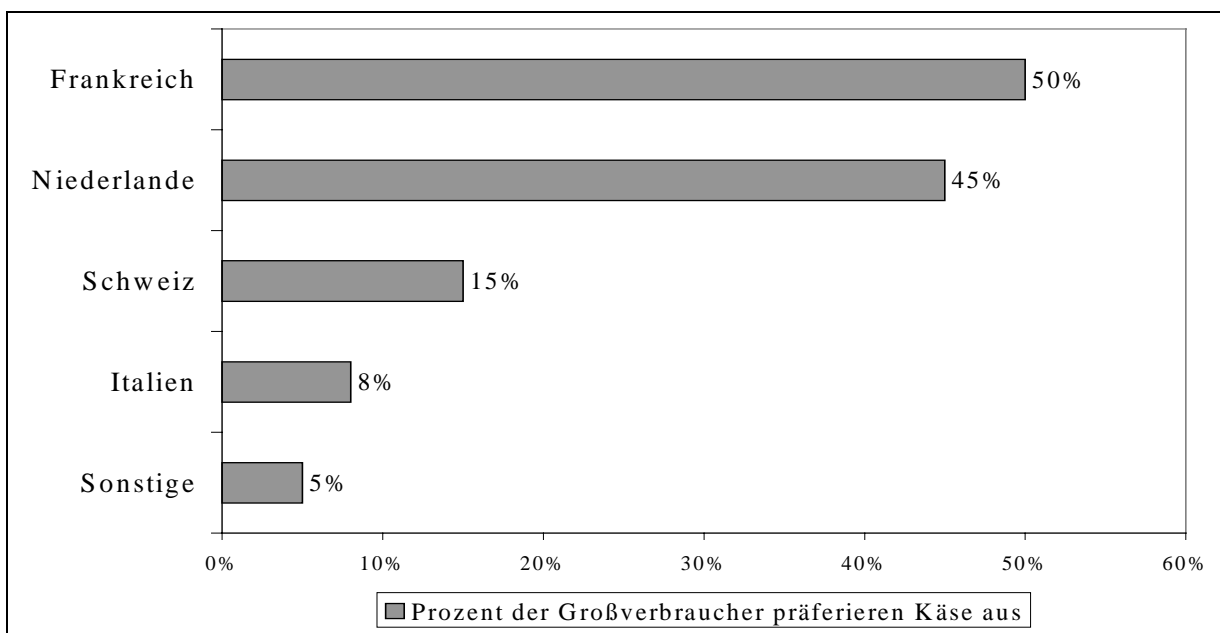
Abb. 5-15: Bewertung der Herkunft von Milcherzeugnissen (N = 71.600, n = 611)



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Daten von CMA/ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1999).

In einer weiteren Frage wurden die Großverbraucher, die ausländischen Käse dem deutschen vorziehen, nach den bevorzugten Lieferländern befragt. Es zeigen sich deutliche Präferenzen für französische und niederländische Käsesorten (vgl. Abb. 5-16).

Abb. 5-16: Länderpräferenzen bei ausländischem Käse (Mehrfachnennungen möglich)(N= 28.315, n = 245)



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Daten von CMA/ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1999).

Dabei fallen die häufigsten Nennungen der Gastronomie auf das Lieferland Frankreich, während in der Gemeinschaftsverpflegung niederländische Ware bevorzugt wird. Käse aus der Schweiz hat in der Gemeinschaftsverpflegung einen höheren Stellenwert als in der Gastronomie. Das Lieferland Italien wird erwartungsgemäß von italienischen Restaurants bevorzugt. Weitere Nennungen beziehen sich auf die Länder Dänemark, Griechenland und Österreich.

5.5.2 Bestimmungsgründe für die Länderpräferenzen bei Käse

Aus Sicht der deutschen Käsehersteller ist es interessant, welche Kriterien die Großverbraucher ihrer Kaufentscheidung zugrunde legen. In Tab. 5-17 sind die Bestimmungsgründe im Hinblick auf die Länder Deutschland, Frankreich, Niederlande, Schweiz und Italien angegeben.

Dem deutschen Käse werden vor allem die Attribute "Hochwertige Qualität" und "Vertrauen in die deutsche Herkunft" zugeschrieben. Beim Vergleich der Bestimmungsgründe für Deutschland mit denen für die anderen Länder fällt auf, dass der gute Geschmack deutscher Ware nur den dritten Rang belegt, während er bei den anderen Ländern an erster oder zweiter Stelle steht. Zudem werden die Kriterien Tradition und ländertypische Spezialitäten eher mit ausländischem Käse in Verbindung gebracht als mit deutschem.

Tab. 5-17: Bestimmungsgründe für die Länderpräferenzen bei Käse (N = 71.600, n = 611)

	Deutschland	Frankreich	Niederlande	Schweiz	Italien
1	Hochwertige Qualität	Vielfältiges Angebot	Guter Geschmack	Guter Geschmack	Produktimage
2	Vertrauen in deutsche Herkunft	Guter Geschmack	Tradition, langjährige Erfahrung	Vielfältiges Angebot	Guter Geschmack
3	Guter Geschmack	Hochwertige Qualität	Vielfältiges Angebot	Hochwertige Qualität	Vielfältiges Angebot
4	Sicherheit durch häufige Kontrollen	Tradition, langjährige Erfahrung	Preis	Ländertypische Spezialitäten	Ländertypische Spezialitäten
5	Vielfältiges Angebot	Produktimage	Hochwertige Qualität	Produktimage	Kundenwunsch, ist gefragt, beliebt

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Daten von CMA/ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1999).

Fazit: Die Herkunft von Milcherzeugnissen hat bei Großverbrauchern einen hohen Stellenwert. Mit deutschen Milchprodukten werden unter anderem die Attribute "Hochwertige Qualität" und "Vertrauen in die deutsche Herkunft" assoziiert. Die Argumente "Qualität" und "Vertrauen in das Produkt" können bei der Vermarktung von Milcherzeugnissen wirkungsvoll eingesetzt werden.

5.6 Trends bei verschiedenen Mahlzeitenarten

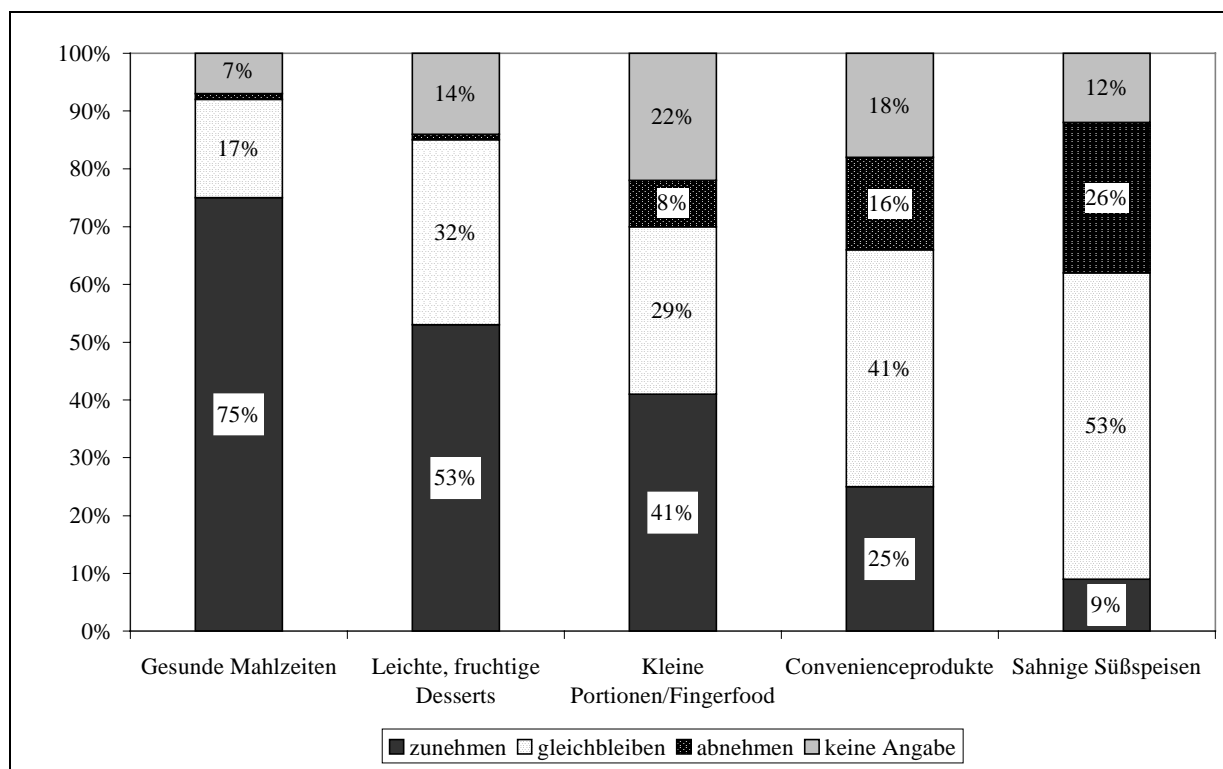
Milcherzeugnisse werden bei der Zubereitung von Mahlzeiten oftmals als Zutat verwendet. Beispiele dafür sind Joghurt und Quark für Desserts, Butter und Käse für Soßen sowie Sahne und Creme Fraîche zur Verfeinerung von Speisen. Aus diesem Grund wurde nach der zukünftigen Absatzentwicklung von verschiedenen Mahlzeitentypen gefragt, um potentielle Innovationsbereiche für Milcherzeugnisse identifizieren zu können.

Den Großverbrauchern wurde die Frage gestellt: *Wie wird sich der Absatz der folgenden Mahlzeiten in Ihrem Unternehmen in den nächsten Jahren vermutlich entwickeln? Wird er zunehmen, abnehmen oder gleichbleiben?* Dabei wurde nach

- Mahlzeiten, die vom Verbraucher als gesund empfunden werden,
- leichten, fruchtigen Desserts,
- kleinen Portionen/Fingerfood (z.B. Mozzarella-Sticks),
- Fertig- und Convenienceprodukten (z.B. Fertigsoßen) sowie nach
- sahnigen Süßspeisen

gefragt. In Abb. 5-17 sind die Prognosen der Großverbraucher dargestellt.

Abb. 5-17: Absatzentwicklung von verschiedenen Mahlzeitentypen im GV-Bereich (N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

5.6.1 Absatzprognose für Mahlzeiten, die vom Verbraucher als gesund empfunden werden

Bei den Mahlzeiten, die vom Konsumenten als gesund empfunden werden, prognostizieren 75 Prozent der Großverbraucher eine Zunahme (vgl. Abb. 5-17), wobei Anstalten die Zunahme nicht so hoch einstufen wie die anderen Segmente. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass die Speiseplangestaltung in Anstalten ohnehin nach ernährungsphysiologischen Gesichtspunkten vorgenommen wird. Aufgrund der prognostizierten Entwicklung ist damit zu rechnen, dass Milcherzeugnisse, die als gesund gelten, im Großverbraucherbereich auf breite Akzeptanz stoßen werden.

5.6.2 Absatzprognose für leichte, fruchtige Desserts

Bei leichten, fruchtigen Desserts gehen mehr als die Hälfte der Großverbraucher von einer Verbrauchszunahme aus (vgl. Abb. 5-17). Besonders ausgeprägt ist diese Einschätzung in Kantinen. Insgesamt prognostiziert nur 1 % der Großverbraucher einen abnehmenden Verbrauch. Diejenigen, die von einer Zunahme der leichten, fruchtigen Desserts ausgehen, beziehen Buttermilch, Joghurt und Quark zu einem höheren Anteil als der Durchschnitt der Befragten.

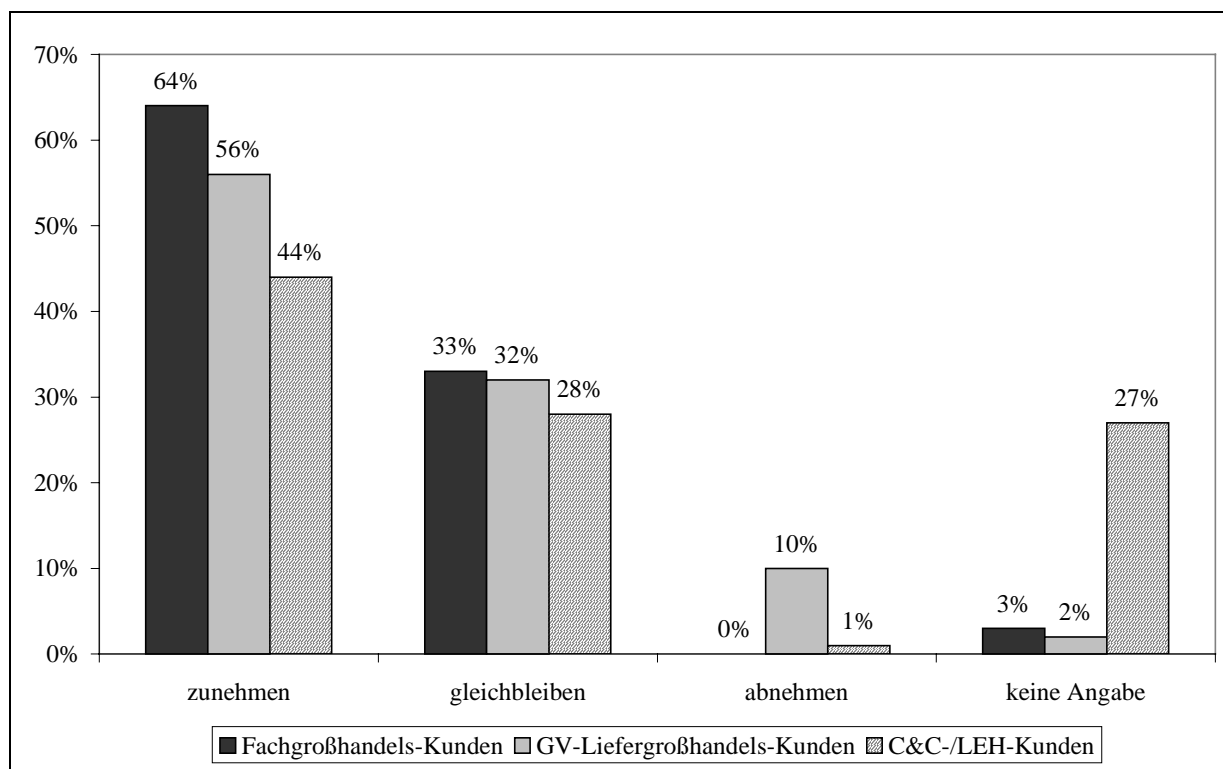
Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der **Betriebsgröße** und der prognostizierten Entwicklung ($\eta=0,49$; $\alpha^* \ll 0,001$), d.h. größere Unternehmen rechnen eher mit einer Zunahme von leichten, fruchtigen Desserts als kleinere. Eine Erklärung hierfür könnte unter anderem im verstärkten Einsatz von Free-flow-Theken in größeren Betrieben zu suchen sein. Bei Free-flow-Theken können die Desserts optisch ansprechend präsentiert werden und somit zu Impulskäufen führen. Der Konsument hat die Möglichkeit, ein Dessert im "Vorbeigehen" auf sein Tablett zu legen, obwohl er dies ursprünglich nicht geplant hatte. Aus einer Studie des Roland Berger Forschungsinstituts für Markt- und Systemforschung GmbH geht hervor, dass Free-flow-Systeme vor allem in Kantinen zu finden sind.²¹⁷ Darin dürfte auch einer der Gründe für die optimistische Verbrauchsprognose von Kantinen (66 %) liegen.²¹⁸

Der Einfluss der Betriebsgröße zeigt sich auch bei den verschiedenen **Käufergruppen**. So rechnen die Kunden des Fachgroßhandels mit einer stärkeren Zunahme des Absatzes als die Kunden des GV-Liefergroßhandels und des C&C/LEH (vgl. Abb. 5-18).

²¹⁷ Vgl. IRRGANG (1999), S. 25.

²¹⁸ Auch in Gesprächen mit Verkaufsberatern des Foodservice internationaler Konzerne wurde der hohe Stellenwert der "optischen Präsentation von Desserts im GV-Bereich" hervorgehoben.

Abb. 5-18: Absatzprognose für leichte, fruchtige Desserts, differenziert nach Käufergruppen
(N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

5.6.3 Absatzprognose für kleine Portionen/Fingerfood

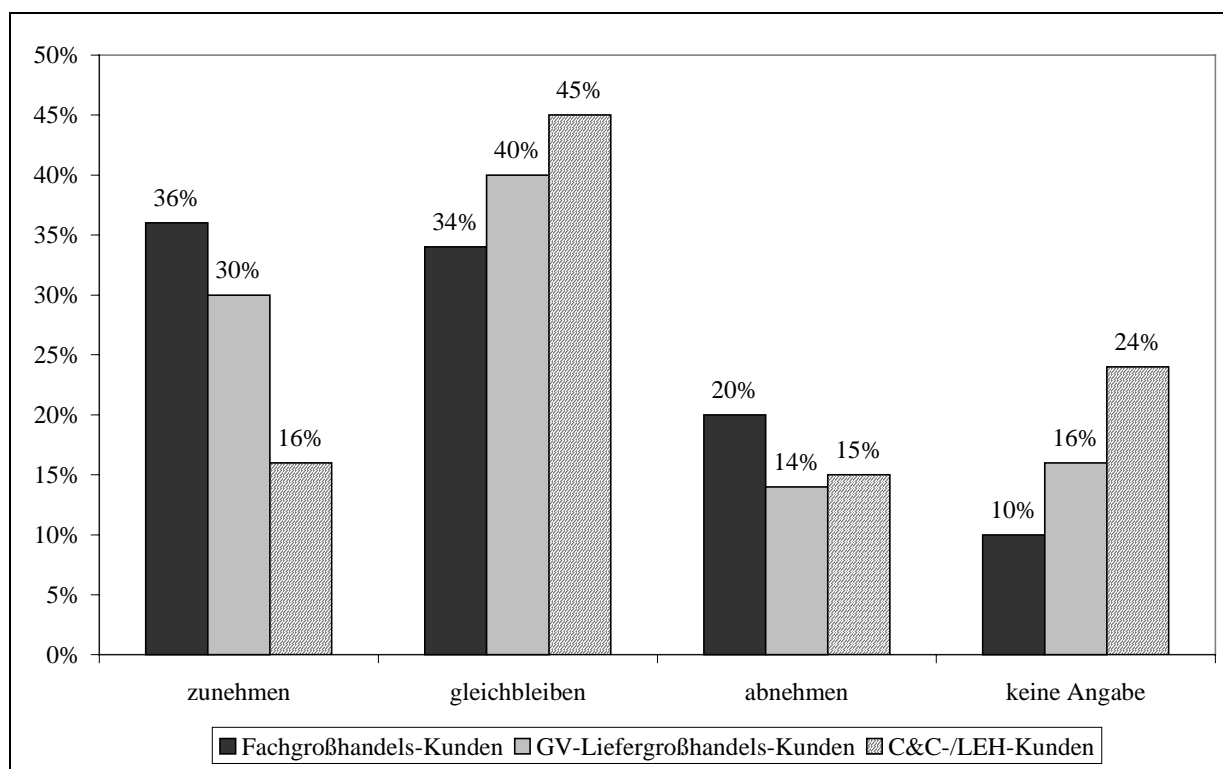
Ein verstärkter Absatz von kleinen Portionen/Fingerfood wird von ca. 40 % der Großverbraucher prognostiziert (vgl. Abb. 5-17). Besonders hohe Zuwächse werden in der Handelsgastronomie und in Mensen erwartet. Insgesamt gehen 8 % von einer Verbrauchsabnahme aus. Bei kleinen Portionen/Fingerfood lässt sich ein statistischer Zusammenhang zwischen **Betriebsgröße** und Verbrauchsprognose nachweisen ($\eta=0,55$; $\alpha^* < 0,001$), d.h. größere Betriebe stufen die Absatzentwicklung positiver ein als kleinere.

5.6.4 Absatzprognose für Fertig-/Convenienceprodukte

Bei Fertig- und Convenienceprodukten prognostiziert ein Viertel der Befragten eine Verbrauchszunahme. Diese Einschätzung war vor allem bei Kantinen festzustellen (vgl. Abb. 5-17). Die meisten Nennungen fallen auf einen gleichbleibenden Verbrauch, wobei Anstalten überdurchschnittlich oft vertreten sind. Ein abnehmender Verbrauch wird von 16 % vorausgesagt. Hier sind es insbesondere die Einrichtungen der Gastronomie, die eher von einem abnehmenden als von einem zunehmenden Absatz ausgehen.

- Der **Einfluss der Betriebsgröße** zeigt sich auch bei der Verbrauchsprognose von Fertig- und Convenienceprodukten. Je größer die Anzahl der täglich ausgegebenen Essen, desto eher wurde mit einem steigenden Absatz gerechnet ($\eta=0,56$; $\alpha^* \ll 0,001$). Besonders deutlich zeigt sich dies bei Anstalten. Von den kleineren Anstalten (≤ 300 Essen pro Tag) prognostizieren 19 % eine Verbrauchszunahme, dagegen rechnen bei größeren Anstalten (> 300 warme Essen pro Tag) 45 % mit einer Zunahme.
- Die Analyse von verschiedenen **Käufergruppen** unterstreicht den Zusammenhang zwischen Absatzprognose und Betriebsgröße. So geht ein wesentlich höherer Anteil der Fachgroßhandels-Kunden von einem zunehmenden Absatz aus als Kunden der C&C-Märkte und des LEH (vgl. Abb. 5-19).

Abb. 5-19: Absatzprognose für Fertig-/Convenienceprodukte, differenziert nach Käufergruppen (N = 80.000, n = 409)



Quelle: Eigene Darstellung.

Als **Hauptgründe** für diese Einschätzung wird bei größeren Betrieben die Einsparung von Personalkosten durch Fertig-/Convenienceprodukte angeführt.²¹⁹ Der Kundenkreis des GV-

²¹⁹ Nach Aussage von Verkaufs- und Anwendungsberatern, die bei den führenden Lebensmittelkonzernen im GV-Bereich beschäftigt sind, ist vor allem bei größeren Betrieben eine Tendenz in Richtung Automatisierung und Standardisierung der Abläufe festzustellen, nicht zuletzt mit dem Ziel der Personaleinsparung.

Liefergroßhandels liegt mit seinen Prognosen zwischen denen des Fachgroßhandels und C&C/LEH, was darin begründet liegt, dass die Kunden des GV-Liefergroßhandels ihre Milcherzeugnisse teilweise auch vom Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse **oder** vom C&C/LEH beziehen. Deshalb liegt das Einkaufsverhalten von GV-Liefergroßhandels-Kunden zwischen dem Nachfrageprofil von Großverbrauchern, die beliefert werden, und Großverbrauchern, die ihre Milcherzeugnisse selbst abholen.

5.6.5 Absatzprognose für sahnige Süßspeisen

Der Einschätzung der Großverbraucher zufolge liegen sahnige Süßspeisen nicht im Trend. So rechnen nur 9 % mit einer Absatzzunahme, während 26 % eine Verbrauchsabnahme prognostizieren. Die Mehrzahl der Befragten geht jedoch von einem gleichbleibenden Verbrauch aus (vgl. Abb. 5-17).

Es besteht ein signifikanter **Zusammenhang** zwischen den Verbrauchsprognosen bei **leichten, fruchtigen Desserts** und bei **sahnigen Süßspeisen**. Dabei zeigt sich, dass die Großverbraucher bei beiden Fragen ein ähnliches Antwortverhalten aufweisen ($V=0,52$; $\alpha^* \ll 0,001$). So gehen die Befragten, die eine Zunahme von sahnigen Süßspeisen prognostizieren, zu 97 % auch von einem steigenden Absatz der leichten, fruchtigen Desserts aus. Insofern dürfte sich die Einschätzung derjenigen, die eine Zunahme von sahnigen Süßspeisen prognostizieren, allgemein auf Nachspeisen beziehen, d.h. sowohl auf sahnige und süße als auch auf leichte und fruchtige. Im Hinblick auf alle Befragten Großverbraucher ist die Tendenz jedoch unverkennbar, der Trend geht hin zu leichten, fruchtigen Desserts, während der zukünftige Absatz von sahnigen Süßspeisen eher pessimistisch betrachtet wird.

Fazit: Die Prognosen deuten darauf hin, dass vor allem die Absätze von leichten, fruchtigen Desserts und von gesunden Mahlzeiten steigen werden. Hier liegt ein großes Potential für die Molkereiwirtschaft, denn Milcherzeugnisse können als "leicht und fruchtig" ebenso wie als "gesund" positioniert werden. Des Weiteren können optisch ansprechend präsentierte Milcherzeugnisse an Free-Flow-Theken zu Impulskäufen führen.

5.7 Zusammenfassende Interpretation der empirischen Ergebnisse aus der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen

Aufgrund der wachsenden Bedeutung des Großverbrauchermarktes für die Molkereiwirtschaft wurde die Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen durchgeführt. Ziel der Studie war es, das Nachfrageverhalten von Großverbrauchern bei Milcherzeugnissen zu charakterisieren. Schwerpunkte der Analysen waren die Bereiche Informations- und Einkaufsquellen für Großverbraucher, Nachfrage und Prognosen für die Produkte der Weißen und der Gelben Linie, Verpackungen, Bedeutung der Herkunft von Milcherzeugnissen sowie Trends bei verschiedenen Mahlzeitentypen.

Die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung werden im Folgenden zusammengefasst:

(1) Einkaufs- und Informationsquellen für Großverbraucher: Der GV-Liefergroßhandel ist insgesamt die wichtigste **Einkaufsquelle** für die befragten Großverbraucher. Für die Gemeinschaftsverpflegung²²⁰ ist jedoch der Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse bedeutendster Lieferant. Bei kleineren Betrieben zeigt sich eine Tendenz zur Selbstabholung im C&C-Markt und im LEH, dagegen dominiert bei größeren Betrieben die Belieferung durch den Fachgroßhandel. Die Mehrzahl der Großverbraucher bezieht nicht nur die Milcherzeugnisse vom Handel, sondern wird auch vom Handel über Milcherzeugnisse **informiert**. Dies verdeutlicht, welchen Stellenwert der Handel bzw. die Absatzmittler in der Distributions- und Kommunikationspolitik von Molkereiunternehmen haben (sollten).

(2) Bedeutung und Entwicklung von Milcherzeugnissen im Großverbraucherbereich: Die meisten Großverbraucher beziehen die **Basisprodukte** Konsummilch, Schlagsahne, Kaffeesahne, Quark, Butter, Gouda, Camembert und Emmentaler. Unterschiede bestehen bei den Produkten Joghurt, Buttermilch, Dickmilch, Frischkäse und Schmelzkäse. Diese Produkte haben in der Gemeinschaftsverpflegung einen höheren Stellenwert als in der Gastronomie und in Imbissbetrieben. Die Nachfrage nach Milcherzeugnissen wird allgemein durch die **Art** und die **Struktur der** angebotenen **Mahlzeiten** bestimmt. So beziehen Großverbraucher mit Vollverpflegung, wie z.B. Krankenhäuser, in denen Frühstück, Mittagessen, Zwischenmahlzeiten und Abendessen angeboten wird, die größte Anzahl an Milcherzeugnissen. Demgegenüber haben

²²⁰ Gemeinschaftsverpflegung = Anstalten, Kantinen und Mensen.

Milcherzeugnisse bei Imbissbetrieben, wie z.B. einem Metzgereiimbiss, einen geringeren Stellenwert, was in der Art der angebotenen Mahlzeiten begründet liegt.

Die Großverbraucher prognostizieren insgesamt eine **positive Verbrauchsentwicklung** von Milcherzeugnissen, wobei das größte Potential in der Gastronomie liegt. Besonders positive Prognosen sind bei den Produkten Speisequark, Joghurt, Buttermilch, Feta und Mozzarella zu verzeichnen. Des Weiteren sind im Großverbraucherbereich **Trends** zu leichten, fruchtigen Desserts sowie zu "gesunden" Mahlzeiten erkennbar. Die Attribute "gesund" sowie "leicht und fruchtig" passen insbesondere zum Image der Weißen Linie.

(3) Anforderungen und Wünsche von Großverbrauchern in Bezug auf Milcherzeugnisse:

Die Großverbraucher sind insgesamt mit den Produkteigenschaften und dem Angebot an Milcherzeugnissen zufrieden. Dennoch gibt es Kriterien, die aus Sicht der Großverbraucher noch besser erfüllt werden sollten. Die Forderungen der Großverbraucher beziehen sich auf die Kriterien "Erfüllung GV-spezifischer Anforderungen", "Naturbelassenheit bzw. industrieller Verarbeitungsgrad", "Gesundheit und Ökologie", "Haltbarkeit" und "Geschmack". Dabei werden vor allem Käse, Joghurt und Milch kritisiert, wobei insbesondere bei Käse die Aspekte Geschmack, Naturbelassenheit und Convenience (z.B. schnelle und leichte Verarbeitung, adäquate Stückelung) im Vordergrund stehen. Die Großverbrauchersegmente unterscheiden sich in ihren Anforderungen und Wünschen im Hinblick auf Milcherzeugnisse nicht wesentlich. Es sind jedoch gewisse Tendenzen erkennbar. So werden von der Gastronomie vor allem Geschmacksverbesserungen und von den Anstalten gesündere Milchprodukte gefordert. Demgegenüber zeigen sich Unterschiede in Abhängigkeit von der Einkaufsquelle. So sind die Großverbraucher, die vom Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse oder vom GV-Liefergroßhandel beliefert werden, anspruchsvoller in Bezug auf die Kriterien "Convenience", "Naturbelassenheit" und "vielfältiges Angebotsprogramm" als diejenigen, die ihre Milcherzeugnisse vom C&C-Markt und vom LEH abholen.

(4) Verpackungen von Milcherzeugnissen im Großverbraucherbereich:

Die wichtigsten Anforderungen bei der Wahl der Verpackung sind die bedarfsgerechte Gebindegröße, ein günstiger Preis, ein sicheres Handling und die Reduzierung des Verpackungsabfalls. Der hohe Anfall an Verpackungsabfall wird insgesamt am häufigsten kritisiert. Größere Betriebe bewerten die Reduzierung des Verpackungsabfalls wichtiger als kleinere. Ebenso kritisieren Großbetriebe oftmals die angebotenen Gebindegrößen als nicht großverbrauchergerecht. Die genannten Großbetriebe beziehen ihre Milcherzeugnisse vorwiegend vom Fachgroßhandel und

vom GV-Liefergroßhandel.

Portions- und Kleinpackungen werden vor allem bei Kondensmilch, Kaffeesahne, Butter und Milch bevorzugt. Demgegenüber werden bei Quark Großpackungen präferiert. In Großbetrieben werden erwartungsgemäß eher Großpackungen bevorzugt und in kleineren Betrieben Portionspackungen.

(5) Bedeutung der Herkunft von Milcherzeugnissen: Für nahezu alle Großverbraucher ist Deutschland *das* Lieferland für Milch und die Produkte der Weißen Linie, wie z.B. Joghurt und Quark. Ebenso verhält es sich bei Butter. Dagegen ist der Stellenwert von deutschem Käse im Großverbraucherbereich deutlich niedriger. Dies bezieht sich insbesondere auf die Gastronomie, die zu einem höheren Anteil ausländischen Käse präferiert als deutschen. Bevorzugt werden vor allem französischer und niederländischer Käse. Ein Vergleich der Bestimmungsgründe für die Länderpräferenzen bei Käse zeigt, dass dem deutschen Käse die Attribute "Hochwertige Qualität" und "Vertrauen in die Herkunft" zugeschrieben werden, während ausländischer Käse mit "Gutem Geschmack", "Tradition" und "Ländertypischen Spezialitäten" in Verbindung gebracht wird.

(6) Einfluss der Betriebsgröße/Unterschiede im Nachfrageverhalten von Käufergruppen: Der Einfluss der Betriebsgröße zeigt sich insbesondere bei den Einkaufsquellen. Hier werden Selbstabholung und Belieferung unterschieden. Während kleinere Betriebe (≤ 100 warme Essen pro Tag) die Milcherzeugnisse vorwiegend im C&C-Markt oder im LEH selbst abholen, erhalten größere Betriebe (> 300 warme Essen pro Tag) die Milcherzeugnisse vom Fachgroßhandel oder vom GV-Liefergroßhandel. Die Selbstabholung ist in der deutschen Gastronomie und bei Imbissbetrieben besonders stark ausgeprägt. Diese Betriebstypen beziehen vor allem Portionspackungen und legen keinen großen Wert auf den Besuch von Messen und Seminaren. Größere Betriebe, wie z.B. Anstalten, Kantinen und Mensen, stellen höhere Anforderungen an Milcherzeugnisse, präferieren Großpackungen, haben eine höhere Informationsbereitschaft und besuchen in der Regel Messen und Seminare. Zur Unterscheidung Selbstabholung/Belieferung ist jedoch anzumerken, dass es keine strikte Trennung zwischen Selbstabholung und Belieferung gibt, weil der GV-Liefergroßhandel, der neben Milcherzeugnissen auch andere Lebensmittel anbietet, für alle Segmente und Betriebsgrößenklassen eine bedeutende Einkaufsquelle ist. So liegt auch das Einkaufsverhalten von Kunden des GV-Liefergroßhandels zwischen dem Nachfrageprofil von Großverbrauchern, die vom Fachgroßhandel beliefert werden, und denen, die ihre Milcherzeugnisse im C&C-Markt und LEH selbst abholen.

6 Generalisierte Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen (empirische Ergebnisse, Forschungsprojekt, Phase II)

Aufbauend auf den Ergebnissen aus der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen (Phase I des Forschungsprojekts), den theoretischen und methodischen Grundlagen sowie den allgemeinen Rahmenbedingungen des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel werden in Phase II des Forschungsprojekts generalisierte Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen entwickelt. Dafür wurden zunächst theoriegestützte Ansätze generiert und anschließend im Rahmen der Aktionsforschung evaluiert. Die Zusammenarbeit mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern gewährleistete die Einbeziehung der Praxisperspektive, was die Bereicherung der wissenschaftlichen Perspektive bei gleichzeitiger Erzielung von praxisgerechten Lösungen ermöglichte. Die Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien sowie die Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit den Pilotunternehmen wurde bereits in Kapitel 4.4 beschrieben.

Die generalisierten Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen lassen sich gemäß der Strategiematrix einteilen, die in Tab. 3-3 (S. 45) dargestellt wurde. Im Folgenden werden die strategischen Optionen Differenzierung, Kostenführerschaft, Marktsegmentierung und Diversifikation erläutert.

6.1 Differenzierungsstrategien

Die strategische Basisentscheidung "Differenzierung" zielt darauf ab, "das Produkt oder die Dienstleistung eines Unternehmens zu differenzieren und damit etwas zu schaffen, das in der gesamten Branche als einzigartig angesehen wird"²²¹ sowie Leistungsvorteile anzubieten, die als solche erkennbar sind. Die Differenzierungsstrategie, die vielfach auch als Präferenzstrategie bezeichnet wird, kann grundsätzlich von allen Unternehmen gewählt werden, d.h. von Hersteller-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen.

Im Idealfall differenziert sich ein Unternehmen auf mehreren Ebenen, z.B. durch Qualität und Service. Die konzeptionelle Umsetzung der Differenzierungsstrategie hängt ganz wesentlich vom anvisierten Preis-Leistungsverhältnis ab.²²² Dabei ist anzumerken, dass bei der Differenzierungsstrategie die Kostenseite nicht ignoriert werden darf, allerdings sind die Kosten nicht das primäre stra-

²²¹ PORTER (1999), S. 73-74.

²²² Vgl. BECKER (2000), S. 63.

teigische Ziel.²²³ Die vorrangigen Ziele einer Differenzierungsstrategie können wie folgt angegeben werden:²²⁴

- Erzielung von überdurchschnittlichen Erträgen,
- Erhöhung der Kundenloyalität,
- Schaffen von Eintrittsbarrieren für die Konkurrenten,
- Verringerung der Macht von Zulieferern und Abnehmern in Bezug auf das eigene Unternehmen,
- Stärkung der Position gegenüber Ersatzprodukten.

Im Weiteren wird nun die Adaption von Differenzierungsstrategien an die spezifische Branchensituation beschrieben. Die Darstellung bezieht sich auf die Bereiche Convenience, Wellness, Herkunft, Dienstleistung und E-Business, wobei mit der Differenzierung durch Convenience-Produkte begonnen wird.

6.1.1 Differenzierung durch Convenience-Produkte

6.1.1.1 Bedeutung von Convenience-Produkten im Großverbrauchermarkt

In zahlreichen Studien wurde Convenience als einer der bedeutendsten Trends im Großverbrauchermarkt in den letzten Jahren identifiziert.²²⁵ Convenience-Produkte werden als "problemlose Güter des täglichen Bedarfs"²²⁶ definiert. Im Großverbraucherbereich zielen diese Produkte darauf ab, die Arbeitsabläufe zu rationalisieren. Als exemplarisches Beispiel kann Käse genannt werden, der nicht als Stückware in verschweißter Kunststoffhülle, sondern in Form von leicht entnehmbaren Käsescheiben in einer wiederverschließbaren Verpackung angeboten wird. Ebenso sind tiefgekühlte Milcherzeugnisse sowie Fertig- und Teilfertiggerichte in den Bereich Convenience-Produkte einzuordnen.

Empirische Erhebungen belegen, dass etwa 80 % der Großverbraucher den Einsatz von Convenience-Produkten im GV-Bereich befürworten (vgl. hierzu auch die empirischen Ergebnisse der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen in den Kap. 5.3.3 und 5.4.2).²²⁷ Dabei sollen Convenience-Produkte den folgenden Ansprüchen gerecht werden: Der erhöhte Preis muss durch Arbeitersparnis kompensiert werden; einfaches

²²³ Vgl. PORTER (1999), S. 74.

²²⁴ Vgl. PORTER (1999), S. 74.

²²⁵ Vgl. DEUTSCHER FACHVERLAG (2000), S. 164-176; FOOD ENGINEERING INTERNATIONAL/DLG (2001, 22. März), o.S.; O.V. (1999B), S. 24.

²²⁶ GABLER VERLAG (1997): Stichwort "convenience goods".

²²⁷ Vgl. DEUTSCHER FACHVERLAG (2000), S. 164-176.

Handling - auch für ungelernete Arbeitskräfte; schnelle Zubereitung; geschmacklich kein wesentlicher Unterschied zu selbstgefertigten Produkten; ständige Verfügbarkeit; exakte Kalibrierung für Kalkulierbarkeit und Portionierbarkeit.²²⁸

Argumente, die für eine Verwendung von Convenience-Produkten im Großverbraucherbereich sprechen, sind:²²⁹

- Erhöhung der Lagerfähigkeit
- Reduzierung von Überproduktion
- Rationalisierung in der Logistik
- Positiver Einfluss auf die Kosten im Wareneinsatz
- Hygienesicherheit
- Akzeptable Deckungsbeiträge
- Kurzfristige Nachproduktion
- Größere Auswahl/Vielfalt
- Erhöhte Flexibilität in Bezug auf die Kundenwünsche

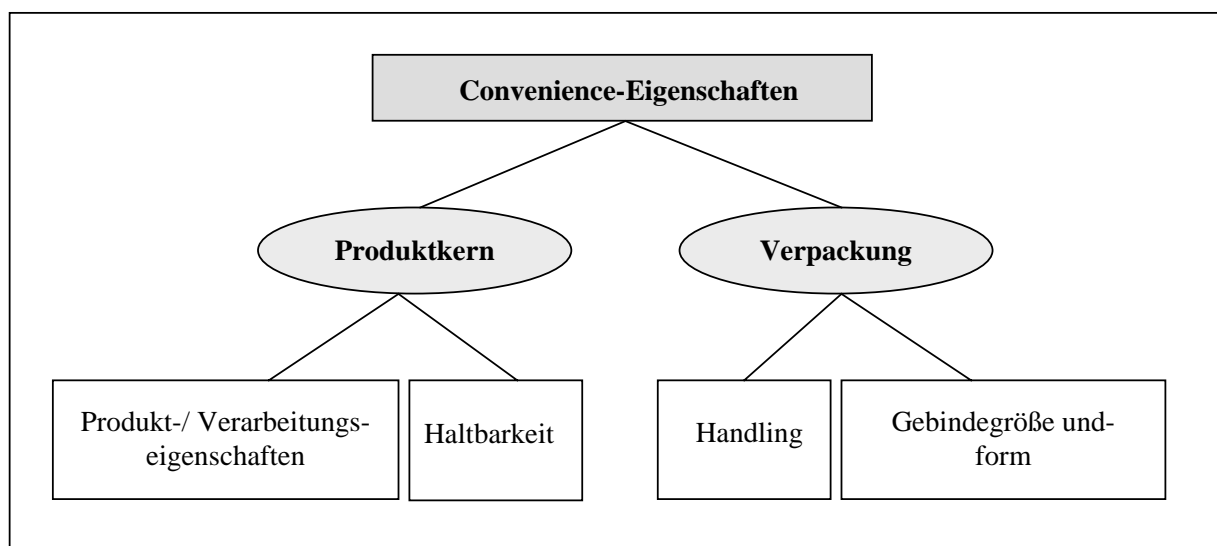
6.1.1.2 Maßnahmen im Rahmen der Differenzierung durch Convenience-Produkte

Bei den Maßnahmen zur Differenzierung durch Convenience-Produkte wird auf die Bereiche Produktkern und Verpackung eingegangen. Zur positiven Differenzierung von den Angeboten der Konkurrenten können Produkte und Verpackungen mit Convenience-Eigenschaften entwickelt werden. Zu nennen sind hier unter anderem eine verlängerte Haltbarkeit, leichte Verarbeitungseigenschaften, wiederverschließbare Verpackungen und bedarfsgerechte Gebindegrößen für die anvisierte(n) Zielgruppe(n) (vgl. Abb. 6-1).

²²⁸ Vgl. CONIN (2001), S. 108.

²²⁹ Vgl. PETRY (2001), S. 18-21; ARTINGER (2001A), S. 96-98; DEUTSCHER FACHVERLAG (2000), S. 164-176.

Abb. 6-1: Convenience-Eigenschaften aus der Abnehmer-Perspektive



Quelle: Eigene Darstellung.

6.1.1.2.1 Maßnahmen im Bereich Produktkern

Im Bereich Produktkern wird auf die bedarfsgerechte Verkleinerung/Portionierung von Käse sowie auf die Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch eingegangen, da diesbezüglich Verbesserungspotential im Rahmen der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse (Forschungsprojekt, Phase I) aufgezeigt wird. Des Weiteren wird die Herstellung von gekühlten und tiefgekühlten Produkten behandelt, weil in diesem Bereich seit Jahren hohe Zuwachsraten zu verzeichnen sind.²³⁰

6.1.1.2.1.1 Bedarfsgerechte Verkleinerung/Portionierung von Käse

Beim Absatz von Reibekäse sind seit Jahren überdurchschnittliche Zuwächse zu verzeichnen. In den Nielsen-Zahlen wird für den Zeitraum 1999 bis 2000 ein Absatzwachstum von 10 % und ein Umsatzwachstum von 5,5 % ausgewiesen. Diese Zahlen beziehen sich auf eine Menge von 23.000 bis 24.000 t und einen Umsatz von ca. 330 Mio. DM, wobei die tatsächlichen Werte höher liegen, weil Nielsen einige wichtige Absatzmittler nicht erfasst.²³¹ In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Verwendung von Käse als Zutat zu Salaten, Soßen und warmen Gerichten seit 20 Jahren kontinuierlich gestiegen ist.²³² Die empirischen Ergebnisse der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse belegen, dass Großverbraucher die Verbrauchsentwicklung von Reibekäse positiv einschätzen (vgl. Kap. 5.3.2.6).

²³⁰ Vgl. DEUTSCHES TIEFKÜHLINSTITUT E.V. (2000), S. 160-162.

²³¹ Vgl. o.V. (2000D), S. 36-37.

Für Käseproduzenten ergibt sich die Möglichkeit, geschnittene, geriebene und geraspelte Emmentaler, Gouda, Edamer etc. anzubieten. Bei der Wahl der Käsesorte(n) sollte auf die Schmelzeigenschaften (und die verwendete Küchentechnik) besonderes Augenmerk gelegt werden, weil Käse in der Großküche vielfach zum Überbacken verwendet wird. Des Weiteren könnte Käse wie z.B. Feta und Mozzarella in gewürfelter Form oder in Scheiben angeboten werden. Dabei ist auch die Zugabe von Lake, Öl, Kräutern etc. möglich. Als Beispiele aus der Molkereiwirtschaft werden hier die folgenden Produkte aufgeführt:

- "Sandwich Scheiben" (gestapelte Emmentaler- und Gouda- Scheiben) von der Hochland AG,
- "Hochland Patros" (Feta-Würfeln mit Oliven in Öl) von der Hochland AG,
- "Leerdammer Käsestreusel" von der Baars Deutschland GmbH & Co. KG.,
- "Emmentaler gerieben" von der Goldsteig Käsereien Bayerwald Cham - Plattling GmbH,
- "MD Pizzakäse" (100 % geriebener dänischer Mozzarella) und vorgeschchnittener Edelpilzkäse von Arla Foods,
- Käsemischungen wie "MD Pasta-Käse" von Arla Foods und "Gratiné" von den Allgäuland Käsereien GmbH.

6.1.1.2.1.2 Bewertung der Chancen und Risiken der bedarfsgerechten Verkleinerung/ Portionierung von Käse

Die Bewertung der strategischen Option "bedarfsgerechte Verkleinerung/Portionierung von Käse" erfolgte gemeinsam mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern im Rahmen der partizipativen Aktionsforschung (vgl. Kap. 4.4). Die Chancen- und Risiken sind in Tab. 6-1 dargestellt.

²³² Vgl. o.V. (2000D), S. 36-37.

Tab. 6-1: Chancen und Risiken der strategischen Option "Bedarfsgerechte Verkleinerung/Portionierung von Käse"

Strategische Option: Bedarfsgerechte Verkleinerung/Portionierung von Käse
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung des Handling von Produkten führt zu einer Zeit- und Arbeitseinsparung in der Küche. - Steigende Nachfrage nach bedarfsgerechten Portionen im GV-Bereich.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investition in spezielle Anlagen. - Konkurrenten, die ebenfalls bedarfsgerecht portionierten Käse anbieten. - Durch die Portionierung entstehen höhere Kosten im Vergleich zu herkömmlicher Stückware (z.B. Käseleib). - Aufspaltung der Zielgruppe in Verwender von Stückware und Verwender von bedarfsgerechten Portionen (z.B. Schnittkäse oder Reibekäse). - Gefahr, dass die Absatzmittler entweder die bedarfsgerechte Portion oder die Stückware listen, aber nicht beides.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

Wertung

Die Chancen für die strategische Option "Bedarfsgerechte Verkleinerung/Portionierung von Käse" werden aufgrund des erleichterten Handling bei der Verarbeitung in der Großküche hoch eingestuft. Die Risiken werden vor allem im Hinblick auf die Investition in neue Anlagen und Konkurrenzaktivitäten als "mittel" beurteilt.

6.1.1.2.1.3 Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch

Milchverarbeitende Unternehmen könnten die Haltbarkeit von Frischprodukten erhöhen. Die empirischen Ergebnisse der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse belegen, eine längere Haltbarkeit von Milcherzeugnissen wird vorwiegend mit Frischmilch assoziiert. In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, dass diejenigen Großverbraucher, die eine längere Haltbarkeit fordern, vorwiegend Frischmilch in Portionspackungen beziehen (vgl. Kap. 5.3.3).

Es zeigt sich bei Frischmilch und H-Milch die Tendenz, dass für kleinere Betriebe, z.B. Imbissbetriebe und kleine Gastronomiebetriebe, eine lange Haltbarkeit wichtiger ist als für größere Betriebe. Größere Betriebe, wie z.B. Krankenhäuser, Kantinen und Mensen, beziehen zu einem höheren Anteil Frischmilch als kleinere Betriebe (vgl. Kap. 5.3.1.1). Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass kleinere Betriebe ihre Milcherzeugnisse oftmals im C&C-

Markt und/oder im LEH, beispielsweise einmal wöchentlich, selbst abholen, während Großbetriebe wie Krankenhäuser täglich beliefert werden. Bei Milch besteht die Möglichkeit, eine so genannte ESL-Milch mit einer Haltbarkeit von zwei bis drei Wochen herzustellen. ESL ist die Abkürzung für "extended shelf life" und stellt in Bezug auf die Haltbarkeit eine Stufe zwischen Frischmilch und H-Milch dar. Die verlängerte Haltbarkeit beruht auf einem Temperatur-Zeit-Profil bei der Erhitzung, das zwischen dem Temperatur-Zeit-Profil von pasteurisierter Milch und H-Milch liegt.²³³ Dadurch ist für Großverbraucher eine großzügige Bevorratung ohne Qualitätseinbußen möglich, was bei kleinen Betrieben, die ihre Milch vom C&C/LEH selbst abholen, zu einer Verringerung der Einkaufsfrequenz führen könnte.

Als Beispiele aus der Molkereiwirtschaft können die Nestlé Deutschland AG, die Wiehengebirgs-Molkerei GmbH & Co. KG (Wimo), die Meierei Trittau eG und die Milchwerke Regensburg eG genannt werden:²³⁴

- Die Nestlé Deutschland AG vermarktet "Bärenmarke DIE MILCH" als Frischprodukt mit einer Haltbarkeit von 3 Wochen bei kühler Lagerung.
- Die Wiehengebirgs-Molkerei GmbH & Co. KG bietet frische Vollmilch mit einer Haltbarkeit von mindestens 14 Tagen bei kühler Lagerung an.
- Die Meierei Trittau eG produziert "Die Längerfrische" mit einer Haltbarkeit ab Werk von 18 bis 20 Tagen.
- Die Milchwerke Regensburg eG bieten unter der Dachmarke Domspitz das Produkt „Frische Landmilch“ mit einer Haltbarkeit von 12 Tagen bei kühler Lagerung an.

6.1.1.2.1.4 Bewertung der Chancen und Risiken einer Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch

In Tab. 6-2 werden die Chancen und Risiken der Vermarktung von ESL-Milch im Großverbraucherbereich zusammengefasst:

²³³ Vgl. O.V. (2000E), p. 8-10; KESSLER, H.G. (1996), S. 172-178.

²³⁴ Vgl. O.V. (2000F), S. 33-35.

Tab. 6-2: Chancen und Risiken der strategischen Option "Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch"

Strategische Option: Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch (ESL-Milch)
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verringerung der Einkaufsfrequenz von Großverbrauchern aufgrund der erhöhten Lagerfähigkeit. - Positiver Einfluss auf die Kosten im Wareneinsatz bei Großverbrauchern aufgrund der verminderten Verderblichkeit. - Rationalisierung in der Logistik bei Herstellern und Absatzmittlern aufgrund der verlängerten Belieferungsintervalle. - Erleichterung des Handling bei den Absatzmittlern in Bezug auf die Lagerung. - Vergrößerung des Absatzgebietes für milchverarbeitende Unternehmen aufgrund der verlängerten Haltbarkeit und der verlängerten Belieferungsintervalle.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Großverbraucher präferieren den Geschmack von herkömmlicher Frischmilch/ Kundenbindung durch Frische. - Gefahr, dass der Zusatznutzen von ESL-Milch nicht ausreicht, um die Verwender von Frischmilch oder H-Milch zu gewinnen. - Bei Frischprodukten haben Regionalanbieter einen Vorsprung gegenüber nationalen Anbietern in Bezug auf die Logistikkosten. Dieser Vorsprung verliert aufgrund der längeren Haltbarkeit von ESL-Milch und der daraus resultierenden Verlängerung der Belieferungsintervalle an Bedeutung. - Gefahr, dass die Absatzmittler entweder die Frischmilch oder die ESL-Milch listen, aber nicht beides.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

Wertung

Hier ist eine differenzierte Bewertung aufgrund von Qualitätsaspekten und unterschiedlichen Voraussetzungen in der Logistik notwendig: Regional operierende Unternehmen haben bei Frischmilch aufgrund der kurzen Transportwege einen Wettbewerbsvorteil gegenüber national distribuierenden Unternehmen und können zudem bei Großverbrauchern eine Kundenbindung durch die geschmacklichen Eigenschaften von Frischmilch erzielen. Aus diesen Gründen bewerten regional anbietende Molkereien und freie Großhändler, die als serviceorientierte Großhändler mit täglicher Belieferung positioniert sind, die Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch eher negativ. Demgegenüber stehen national operierende Molkereien und Absatzmittler einer Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch aufgrund der Rationalisierung in der Logistik positiv gegenüber.

6.1.1.2.1.5 Herstellung von gekühlten und tiefgekühlten Convenience-Produkten

Gekühlte und tiefgekühlte Waren haben im Großverbraucherbereich eine große Bedeutung. Auf gekühlte Ware entfallen 34 % und auf Tiefkühlware 26 % kostenmäßiger Anteil am Wareneinsatz. Insbesondere bei Tiefkühlkost sind seit Jahren kontinuierliche Zuwächse zu verzeichnen. Im Jahr 2000 wurden ca. 1,35 Mio. t TK-Ware an Großverbraucher abgesetzt. Dies entspricht einer Absatzsteigerung von mehr als 100 % in 10 Jahren (1990 bis 2000). Allerdings muss an dieser Stelle auch angemerkt werden, dass sich das Wachstum nur bedingt auf Milcherzeugnisse und Süßspeisen beziehen lässt. In der Gruppe tiefgekühlte Milcherzeugnisse und Süßspeisen sind unter anderem die Produkte Sahne und Sahneflocken, Butter- und Kräuterbutter, Crème Fraîche und Desserts enthalten. Im Jahr 2000 lag der Verbrauch von tiefgekühlten Milcherzeugnissen und Süßspeisen im GV-Bereich bei 3.586 t. Bei dieser Produktgruppe wurde im 10-Jahres-Zeitraum (1990 bis 2000) insgesamt ein Zuwachs verzeichnet, von 1998 bis 2000 ist der Absatz jedoch um ca. 22 % gefallen.²³⁵ Dies dürfte unter anderem daran liegen, dass die allgemeine Zunahme des Conveniencegrades einen der wesentlichen Trends im Lebensmittelmarkt darstellt.²³⁶ Konkret bedeutet das einen Rückgang von Großverbrauchern, die Milcherzeugnisse selbst verarbeiten. Vielmehr kaufen Großverbraucher eher Fertiggerichte und Zubereitungen bzw. Menükomponenten, in denen Milcherzeugnisse bereits enthalten sind. Dies gilt nicht nur für tiefgekühlte, sondern auch für gekühlte Ware, d.h. es findet eine Verschiebung statt: der Anteil an Milcherzeugnissen, die im Großverbraucherbereich direkt abgesetzt werden, sinkt, dagegen steigt der Anteil an Milcherzeugnissen, die an die Hersteller von Fertig- und Teilfertiggerichten abgesetzt werden.²³⁷

Aus diesem Grund würde sich für milchverarbeitende Unternehmen die Herstellung von gekühlten und tiefgekühlten Fertiggerichten und Zubereitungen bzw. Menükomponenten anbieten. Allerdings sind diese Produkte nicht dem traditionellen Sortiment milchverarbeitender Unternehmen zuzuordnen. Die Herstellung der genannten Produkte durch Molkereien, die bisher in diesem Bereich noch nicht tätig waren, fällt daher in den Bereich Diversifikation. Auch die Entscheidungsträger des Handels differenzieren zwischen Molkereiprodukten, frischen bzw. kühlbedürftigen Convenience-Produkten und Tiefkühlkost, was sich in der Handelsbefragung "Trend 2001" zeigte.²³⁸ Auf die Maßnahmen im Rahmen der Diversifikationsstrategie wird in Kapitel 6.4 eingegangen.

²³⁵ Vgl. DEUTSCHES TIEFKÜHLINSTITUT E.V. (2000), S. 160-162.

²³⁶ Vgl. OLTMANN (2001), S. 34-38.

²³⁷ Quelle: Expertengespräche mit Entscheidungsträgern von führenden Absatzmittlern im GV-Bereich.

²³⁸ Vgl. BEHREND (2001), S. 23.

6.1.1.2.2 Maßnahmen im Bereich Verpackung

Die empirischen Ergebnisse der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern belegen, dass bei der Auswahl von Verpackungen das Handling sowie die Gebindegröße und -form wichtige Entscheidungskriterien sind (vgl. Kap. 5.4.2). Von Bedeutung sind die folgenden Anforderungen:²³⁹

- Die Verpackung sollte sich ohne Hilfsmittel leicht öffnen lassen,
- nicht verarbeitete Teilmengen sollten sich ohne zusätzlichen Packstoffeinsatz aufbewahren lassen,
- die Wertigkeit des Produktes sollte sich in einer angemessenen Präsentationsform wieder spiegeln.

Im Folgenden wird auf Maßnahmen in den Bereichen Handling sowie Gebindegröße und -form eingegangen.

Handling

Unter bequemem Handling wird z.B. das leichte Ausgießen oder die einfache Entnahme sowie die Entleerung ohne große Verluste verstanden. Für milchverarbeitende Unternehmen ergeben sich Möglichkeiten zur Verbesserung des Handling in den Bereichen Wiederverschließbarkeit, Materialeigenschaften und Portionierbarkeit:

- **Wiederverschließbarkeit:** Wiederverschließbare Verpackungen, z.B. durch Scharnierdeckelverpackungen und Klebefolie, Kunststoffflaschen mit Drehverschluss und Öffnungshilfe, Mehrwegeimer, wiederverschließbare Kunststoff- oder Alu-Beutel etc.
- **Materialeigenschaften:** Verwendung von Materialien, die beispielsweise mikrowellen- und backofentauglich, tiefkühltauglich, bruchstabil (Knickbruch) etc. sind.
- **Portionierbarkeit:** Pumpdispenser, Ausgießer, Skalierung der Verpackung nach Gewicht oder Volumen etc.

Als Beispiele sind zu nennen:

- Saucen für Fingerfood im 2-Liter-Behälter aus PET mit Folienversiegelung und Verschlussmechanismus (wiederverschließbar, bruchstabil, für die Mikrowelle geeignet) von der Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG. Die Behälter können mit einem Pump-

²³⁹ Vgl. SPARAKOWSKI (2000), S. 678.

dispenser versehen werden.

- Wiederverschließbare Verpackung für Sandwich-Scheiben von der Hochland AG. Zudem sind die Käsescheiben in der Verpackung versetzt gestapelt und dadurch leichter zu entnehmen. Griffmulden an der Verpackung erleichtern die Entnahme der Scheiben.
- Wiederverschließbare Frischebox für vorgeschnittenen Edelpilzkäse von Arla Foods.
- Wiederverschließbare PET-Flasche für Milch von der Berglandmilch reg.Gen.m.b.H., die auch für den Take-away-Bereich geeignet ist.
- Integration von Besteck in die Verpackung, z.B. Joghurtbecher mit integriertem Löffel. Der Löffel wird beim Abfüllen automatisch in den Deckel eingelegt. Eine perforierte Folie ermöglicht ein einfaches Herausnehmen. Diese Stülpedeckel sind in weiß oder transparent verfügbar. Ein Anbieter ist beispielsweise die Mevgal AG, Griechenland. Bei dem Produkt „Duettinos“ (Joghurt mit Honig und Walnüssen) von der Mevgal AG ist ein Löffel im Joghurtbecher integriert. Das Produkt wird von der M+V Marken und Vertrieb GmbH, Memmingen, vertrieben und eignet sich insbesondere für den Sofortverzehr, z.B. für die Mitnahme bei Tankstellen und Kiosken.

Gebindegröße und -form

Für Großverbraucher ist die bedarfsgerechte Gebindegröße das wichtigste Auswahlkriterium für Verpackungen (vgl. Kap. 5.4.2). Die empirischen Ergebnisse der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse belegen, dass größere Betriebe, insbesondere Anstalten, mit der Gebindegröße häufiger unzufrieden sind als kleinere. Hier wurden beispielsweise "GV-gerechtere Verpackungen" bei Milch (5-Liter Gebinde), Crème Fraîche (1-kg Packungen) sowie Joghurt (größere Packungen, z.B. für Buffets) angeregt. Die Gebindeform bzw. das Aussehen hat dagegen einen geringeren Stellenwert, kann aber bei Portionspackungen, die beispielsweise auf Free-Flow-Theken angeboten werden, zu Impulskäufen führen.

Für milchverarbeitende Unternehmen bestehen folgende Möglichkeiten:

- Verwendung von bedarfsgerechten und normierten Gebindegrößen und -formen, die auf die entsprechende Küchentechnik abgestimmt sind, um die Portionierung zu erleichtern. Als Beispiel sei hier die Nestlé Deutschland AG erwähnt. Das "Nestlé Püree Komplet mit Milch" im 750 g-Beutel ist für einen Edelstahl-GN-Behälter mit einer Mindestdiefe von 100 mm und einem Füllvolumen von fünf bis sechs Litern ausgelegt. Dadurch wird ein Abwie-

gen der Produktmasse überflüssig.

- Verwendung von vending- bzw. automatentauglichen Verpackungen, z.B. kleine Portionspackungen für Käse und Becher für Milchfrischprodukte etc.
- Platzsparende und leicht zu stapelnde Verpackungen, z.B. Beutel und Eimer.
- Optisch ansprechende Gebinde bzw. Zubehör zur Produkt-Präsentation, das sich bei Buffets auf die Tafel stellen lässt. Beispielhaft sind die Aktivitäten der Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG beim Frischkäse "Philadelphia Créamo" zu nennen. Zur Platzierung von "Philadelphia Créamo" wird ein für den GV-Bereich entwickeltes Buffet-Set mit integrierter Kühlung und Portioniermesser angeboten.²⁴⁰

6.1.1.2.3 Bewertung der Chancen und Risiken von Maßnahmen im Bereich Verpackungen

Die Maßnahmen im Bereich Verpackung konzentrieren sich auf das Handling sowie die Gebindegröße und -form. In Tab. 6-3 werden die Chancen und Risiken der strategischen Option dargestellt.

Tab. 6-3: Chancen und Risiken der strategischen Option "Verbesserung des Handling von Verpackungen/Bedarfsgerechte Gebinde"

Strategische Option: Verbesserung des Handling von Verpackungen/Bedarfsgerechte Gebinde
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zeit- und Arbeitersparnis in der Küche durch das verbesserte Handling von Verpackungen, z.B. durch Dispenser. - Verbesserte Hygienesicherheit, z.B. durch Portionspackungen in Krankenhäusern. - Positiver Einfluß auf die Kosten im Wareneinsatz durch wiederverschließbare Verpackungen, z.B. wird dem Austrocknen von Käsescheiben vorgebeugt.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investition in Anlagen bzw. Umrüstung von Anlagen. - Aufspaltung der Zielgruppe in Verwender von herkömmlichen Verpackungen (z.B. Joghurt im 10 kg Eimer) und Verwender von bedarfsgerechten Portionen (z.B. Joghurt in einer wiederverschließbaren 450-g Buffet-Schale). - Größerer Anfall von Verpackungsabfall durch den erhöhten Conveniencegrad. - Gefahr, dass die Absatzmittler entweder die Produkte in den herkömmlichen Standardverpackungen oder die Produkte in den Verpackungen mit verbessertem Handling listen, aber nicht beides.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

²⁴⁰ Vgl. o.V. (2001B), S. 43.

Wertung

Die Verbesserung des Handling von Verpackungen wird im Allgemeinen sehr positiv bewertet. Hohe Chancen werden dabei den folgenden strategischen Optionen eingeräumt:

- Wiederverschließbare und bedarfsgerechte Verpackungen,
- Hilfen zur Portionierung, z.B. Dispenser, sowie
- Gebindegrößen und -formen, die auf die Küchentechnik abgestimmt sind.

Die Risiken werden insgesamt als "gering" eingestuft.

6.1.1.3 Allgemeines Fazit zur Differenzierung durch Convenience

Die "Differenzierung durch Convenience-Produkte" wurde im Rahmen der Expertengespräche mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern als die bedeutendste Strategieoption für den Großverbrauchermarkt bewertet. Die Maßnahmen bedarfsgerechte Verkleinerung/Portionierung von Käse, Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch und Verbesserung des Handling von Verpackungen können von Unternehmen der Molkereiwirtschaft umgesetzt werden. Vor der Umsetzung der jeweiligen Alternative sollte jedoch geklärt werden, ob bei bestehenden und potentiellen Kunden, d.h. bei Absatzmittlern und Großverbrauchern, eine ausreichend große Nachfrage vorhanden ist. Zudem sollte die Möglichkeit einer strategischen Allianz mit anderen Herstellern in Betracht gezogen werden, die bei einzelnen Produkten als Copacker fungieren könnten.

6.1.2 Differenzierung durch Wellness-Produkte

6.1.2.1 Bedeutung von Wellness-Produkten für den Großverbraucherbereich

"Eure Nahrung soll euer Heilmittel sein. Eure Heilmittel sollen eure Nahrung sein." Hippokrates (460-377 v. Chr.)

Wissenschaftliche Studien belegen, dass ernährungsbedingte Krankheiten, wie z.B. Herz- und Kreislaufleiden sowie Tumorerkrankungen, seit Jahrzehnten in den Morbiditäts- und Mortalitätsstatistiken westlicher Industrieländer eine zentrale Rolle einnehmen.²⁴¹ Demgemäß ist etwa ein Drittel aller Krebserkrankungen ernährungsmitbedingt²⁴² und der entsprechende Anteil bei

²⁴¹ Die Ausführungen zu ernährungsbedingten Krankheiten basieren vorwiegend auf SCHAUDER ET AL. (1994); S. 2-4 und 45-50; vgl. dazu auch JAMES ET AL. (HRSG.)(1990), Nr. 24.

²⁴² Vgl. dazu auch DOLL/PETO (1981), 66: 1191-1308; DOLL (1992), 52: 2024-2029.

Herz- und Kreislaufleiden liegt noch wesentlich höher. Auch für die Entstehung zahlreicher weiterer Krankheiten wie Osteoporose, Anämie oder Adipositas sind "ungesunde" Ernährungsgewohnheiten von Bedeutung.²⁴³ Erfolgreiche Prävention und ernährungsmedizinische Therapie der sich oftmals chronisch entwickelnden ernährungsabhängigen Erkrankungen haben somit entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit der Bevölkerung.

Der Wunsch nach einer gesunden Ernährung spiegelt sich auch im Einkaufsverhalten der Bevölkerung wieder. Probiotische Milchprodukte erzielten beispielsweise im Jahr 1999 im LEH (ohne Aldi und Kaufhäuser) ein Umsatzvolumen von 286 Mio. €²⁴⁴ Einer Studie der Unternehmensberatung Frost & Sullivan zufolge lag der Umsatz mit probiotischen und prebiotischen Milcherzeugnissen im Jahr 1999 in Europa bei 2,35 Mrd. US-Dollar. Bis 2006 wird ein Umsatz von 5,73 Mrd. US-Dollar prognostiziert.²⁴⁵ Auch die empirischen Ergebnisse der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse deuten darauf hin, dass die Absätze von Mahlzeiten, die als gesund gelten, steigen werden (vgl. Kap. 5.6.1). Insbesondere im Bereich Anstalten, z.B. bei Krankenhäusern und Altenheimen, ist ein hohes Absatzpotential für gesunde Produkte vorhanden. In Deutschland gibt es derzeit etwa 2.200 Krankenhäuser mit 580.000 Betten.²⁴⁶ Diesbezüglich sei auf eine Studie verwiesen, die von der Bertelsmann Stiftung und der Akademie für Ernährungsmedizin in Hannover initiiert wurde. Dabei wurde die ernährungsphysiologische Qualität der Standardkost in 180 niedersächsischen Krankenhäusern untersucht. Die Studie ergab, dass die Krankenhauskost zu viel Fett, gesättigte Fettsäuren und Eiweiß sowie zu wenig Kohlenhydrate und Ballaststoffe enthält.²⁴⁷

Verschiedene Interventionsstudien, z.B. auf dem Gebiet kardio-vaskulärer Erkrankungen oder Krebsleiden,²⁴⁸ stützen ein Konzept, das besagt, Krankheiten, die durch "ungesunde" Ernährung entstehen im Umkehrschluss durch "gesunde" Ernährung vermindert oder vermieden werden können.²⁴⁹ In diesem Zusammenhang werden im Folgenden Produkte mit ernährungsphysiologischem Zusatznutzen dargestellt.

²⁴³ Vgl. dazu auch WORLD HEALTH ORGANIZATION (1982), Series 678.

²⁴⁴ Vgl. o.V. (2000G), S. 22.

²⁴⁵ Vgl. o.V. (2000H), S. 677.

²⁴⁶ Vgl. o.V. (2000I), S. 7.

²⁴⁷ Vgl. SPILKER (1997, 16. Juni), o.S.; SCHAUDER ET AL. (1994); S. 2-4 und 45-50.

²⁴⁸ Vgl. dazu auch SCHAUDER, P. (1993): 18: 78-82; JAMES ET AL. (HRSG.)(1990), Nr. 24.

6.1.2.2 Zusatz bzw. Anreicherung von funktionellen Substanzen und Laktosereduzierung

Milchverarbeitende Unternehmen könnten den herkömmlichen Milcherzeugnissen funktionelle Substanzen zusetzen. Die Umsetzung des Wellness-Gedankens auf Milchgetränke mit fruchtigem Geschmack ist in Kombination mit natürlichen Zusatzstoffen, wie z.B. Kräuter, bioaktive Pflanzenbestandteile wie Carotinoide und Flavonoide, möglich. Rechtliche Restriktionen schränken zwar wirkungsbezogene Aussagen bei der Vermarktung entsprechend angereicherter Milcherzeugnisse ein, allerdings sind die Restriktionen durch ein Urteil vom Oberlandesgericht Köln verringert worden. Bezugnehmend auf das Verbot krankheitsbezogener Werbung § 18 Abs 1 Nr. 1 LMBG entschied das Oberlandesgericht Köln am 30.11.2000: "Die Angabe, **das Immunsystem werde durch ein Nahrungsmittel angeregt**, beschreibt nach dem Verständnis des Verbrauchers keinen Vorgang, der über das normale Maß von Schwankungen von Körperfunktionen, denen jeder Körper ausgesetzt ist, hinausgeht. Sie weist allein auf die der gesunden Ernährung als solcher zukommenden Wirkung hin und ist damit nicht schon krankheitsbezogen."²⁵⁰ Zudem bieten natürliche Zusätze, beispielsweise Kräuter, die Möglichkeit zu einer Wellness-Positionierung, weil sie in der Verbraucherassoziation ohnehin als gesunde Zusätze verankert sind.²⁵¹ Ebenso könnten Bestandteile, wie der für bestimmte Bevölkerungsgruppen unverdauliche Milchzucker Laktose, reduziert werden.

Mögliche Zielrichtungen des Wellness-Trends sind positive Auswirkungen auf die Herz-Kreislauf-Funktionen, die Blutwerte, die Verdauung, die Immunabwehr und das vegetative Nervensystem. Diesbezüglich bieten sich die folgenden Zusätze an:²⁵²

- Probiotik:²⁵³ Lactobacillus casei, Lactobacillus acidophilus etc.,
- Spezielle Vitamine bzw. Vitalstoffkombinationen: ACE,
- Ballaststoffe/Prebiotik:²⁵⁴ Haferfaser, Inulin, Oligofruktose etc.,
- Pflanzen-Extrakte: Flavonoide, Carotinoide, Anthocyane,
- Kräuter-Extrakte: Melisse, Fenchel, Johanniskraut, Minze, Salbei,

²⁴⁹ Vgl. SCHAUDER ET AL. (1994); S. 2-4 und 45-50.

²⁵⁰ Vgl. SCHAUFF (2001), S. 2.

²⁵¹ Vgl. RELKE (2000), S. 1044.

²⁵² Vgl. O.V. (2000j), S. 46.

²⁵³ Probiotika: Besondere Mikroorganismen, die in ausreichender Menge in aktiver Form in den Darm gelangen und dadurch positive gesundheitliche Wirkungen erzielen.

²⁵⁴ Prebiotika: Bestimmte unverdauliche Naturfasern, wie z.B. Inulin oder Oligofruktose (Ballaststoffe), die das Wachstum von im Darm vorhandenen positiven Mikroorganismen fördern. Dadurch entfalten sie eine positive gesundheitliche Wirkung.

- Tee-Extrakte: Grüntee, Kombucha,
- Calcium, Magnesium, Spurenelemente etc.,
- Zuckeraustauschstoffe und Süßstoffe zur Herstellung von diätetischen Milcherzeugnissen,
- Entzug des für bestimmte Bevölkerungsgruppen unverdaulichen Milchzuckers Laktose durch die Zugabe des Enzyms Lactase.

Als Beispiele können genannt werden:

- "Die Feinen" mit sekundären Pflanzenstoffen (enthalten Flavonoide) von der J. Bauer KG.
- "Hyla" von der finnischen Molkerei Valio: Unter der Marke "Hyla" werden verschiedene Milcherzeugnisse vertrieben, denen der für bestimmte Bevölkerungsgruppen unverdauliche Milchzucker entzogen wurde.²⁵⁵
- "Functional Milk": In Frankreich wird die Verteilung der so genannten "Functional Milks" wie folgt eingeschätzt: 20-25 % Anreicherung mit Ballaststoffen, 24 % mit Proteinen angereichert, 15-16 % angereichert mit Magnesium, die restlichen Anteile beziehen sich auf Calcium, Vitamine, Spurenelemente, Omega-3-Fettsäuren und die Reduktion von Laktose. Das Marktvolumen in Frankreich im Jahr 2000 wird auf 50 Mio. Liter geschätzt.²⁵⁶

Des Weiteren eignen sich auch Produkte mit niedrigem Fettgehalt für die Wellness-Positionierung.

6.1.2.3 Bewertung der Chancen und Risiken von Wellness-Produkten im Großverbraucherbereich

Die Bewertung der Chancen und Risiken von Wellness-Produkten im Großverbraucherbereich ist in Tab. 6-4 dargestellt.

Wertung

Die Chancen von Wellness-Produkten werden von den am Forschungsprojekt beteiligten Experten aus den Bereichen Molkereiwirtschaft, GV-Großhandel und Großverbraucher insgesamt als niedrig bewertet, weil ein Zusatz von funktionellen Substanzen die Kosten erhöht. Zudem gestaltet sich die Kommunikation im GV-Bereich als schwierig, weil Milcherzeugnisse oftmals weiterverarbeitet werden und der Zusatznutzen vom Tischgast somit nicht klar zu erkennen ist.

²⁵⁵ Vgl. KÜHLSSEN (2000), S. 2.

²⁵⁶ Vgl. KÜHLSSEN (2001A), S. 1.

Gewisse Potentiale werden allerdings bei diätetischen, fettreduzierten und laktosereduzierten Milcherzeugnissen sowie beim Zusatz von Ballaststoffen zu Milcherzeugnissen gesehen, falls der Zusatznutzen für den Konsumenten klar erkennbar ist. Andernfalls sprechen die ökonomischen Sachzwänge, denen die Entscheidungsträger im GV-Bereich unterliegen, gegen die Verwendung von Wellness-Produkten. Aus den oben genannten Gründen ergeben sich für die Unternehmen der Molkereiwirtschaft durchaus Chancen, indem sie Wellnessprodukte, die sich bereits im LEH durchgesetzt haben, in Portionspackungen anbieten. Dagegen werden Wellnessprodukten in Großpackungen keine Erfolgchancen eingeräumt.

Tab. 6-4: Chancen und Risiken der strategischen Option "Wellness-Produkte durch Zusatz von funktionellen Substanzen und Laktosereduzierung"

Strategische Option: Wellness-Produkte durch Zusatz von funktionellen Substanzen und Laktosereduzierung
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Großverbraucher prognostizieren einen zunehmenden Absatz von Mahlzeiten, die vom Konsumenten als gesund empfunden werden. Bei steigender Nachfrage nach Wellness-Produkten kann der höhere Preis auch an die Konsumenten weitergegeben werden. - Studienergebnisse belegen, dass die ernährungsphysiologische Qualität der Standardkost in Kliniken erhebliche Defizite aufweist. Dieser Aspekt könnte insbesondere in Gesprächen mit Diätassistenten als Argument für Wellness-Produkte angeführt werden.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ökonomische Sachzwänge, denen die Entscheidungsträger im GV-Bereich unterliegen, z.B. knapp bemessenes Budget für Lebensmittel in Kliniken sprechen gegen die Verwendung von Wellness-Produkten. - Höhere Kosten durch den Zusatz von funktionellen Substanzen zu den herkömmlichen Milcherzeugnissen können nicht an die Konsumenten weitergegeben werden. - Konsumenten sind nicht bereit, einen höheren Preis zu bezahlen, weil der Zusatznutzen für sie nicht erkennbar ist. Dies trifft insbesondere für Milcherzeugnisse zu, die in der Großküche weiterverarbeitet werden.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

6.1.3 Differenzierung durch die Herkunft der Produkte

6.1.3.1 Bedeutung der Herkunft von Lebensmitteln

In vielen Industrieländern ist bei der Beurteilung verschiedener Herkünfte aus Kundensicht eine Präferenz für die eigene Region bzw. ausgewählte Regionen festzustellen.²⁵⁷ In diesem Zusammenhang wird von einer identitätsstiftenden Wirkung der regionalen Herkunft bzw. von ei-

²⁵⁷ Vgl. ALVENSLEBEN V. (2000), S. 4.

nem Imagetransfer von der Region auf das Produkt gesprochen. Diese regionenspezifischen Effekte wurden in zahlreichen Studien nachgewiesen. Beispielsweise zeigt eine Untersuchung in den vier deutschen Regionen/Städten Kiel, Rostock, Brandenburg und Leipzig, dass ein deutlicher Zusammenhang zwischen dem Image einer Region und der Wahrnehmung der Nahrungsmitteln aus dieser Region besteht, wobei die eigene Region an allen Befragungsorten generell die höchsten Sympathiewerte bei den Konsumenten erreichte. Den heimische Produkten folgten Lebensmittel aus benachbarten Regionen und aus beliebten Urlaubsgebieten, wie z.B. Bayern und dem Schwarzwald. Demnach überträgt sich die Sympathie für eine Region auf die dort erzeugten Nahrungsmittel. Da es zwischen den Produkten unterschiedlicher Regionen vielfach nur wenig objektivierbare Unterschiede gibt, ist dieser Mechanismus im Verbraucherverhalten vor allem auf affektive Prozesse zurückzuführen.²⁵⁸

Des Weiteren werden Präferenzen für bestimmte Herkünfte mit der zunehmenden Verbraucherverunsicherung durch Lebensmittelskandale, wie z.B. BSE, in Verbindung gebracht. Hier können das Vertrauen in die Lebensmittelproduzenten aus der eigenen Region und die kurzen Transportwege, verbunden mit einem höheren Frischegrad, der Verbraucherverunsicherung entgegenwirken. Darüber hinaus kann der Herkunftshinweis auf Lebensmitteln im Zuge der Informationsüberlastung von Konsumenten sowie der Internationalisierung des Warenangebots als Schlüsselinformation den Kaufentscheidungsprozess des Kunden vereinfachen.²⁵⁹

6.1.3.2 Maßnahmen im Rahmen der Differenzierung durch die Herkunft der Milcherzeugnisse

Als Maßnahmen zur Differenzierung durch die Herkunft von Milcherzeugnissen werden die Auslobung der regionalen Herkunft bei Standardprodukten und Käsespezialitäten und die intensive Distribution in der Region, in der produziert wird, erläutert.

- **Auslobung der regionalen Herkunft bei Standardprodukten und Käsespezialitäten:**

Die Auslobung der regionalen Herkunft eignet sich vor allem für Frischprodukte und Käsespezialitäten, die mit einer hohen Produktkompetenz verbunden werden. Eine differenzierte Betrachtung der empirischen Ergebnisse von BALLING und VON ALVENSLEBEN zeigt, dass sich die Verbraucherpräferenzen zwischen verschiedenen Produkten/Produktgruppen unterscheiden. Dabei wurde die regionale Herkunft von Milch und Milchprodukten als wichtig

²⁵⁸ Vgl. GERSCHAU (1989), S. 132ff; ALVENSLEBEN v./GERTKEN (1993), S. 248; BESCH/PRUMMER (1997), S. 328; BESCH/HAUSLADEN/THIEDIG (2000), S. 38-54.

²⁵⁹ Vgl. BALLING (2000), S. 26-27; GERSCHAU (1989), S. 132ff.

bzw. sehr wichtig eingestuft, während diesem Aspekt bei Käse lediglich eine mittlere Bedeutung beigemessen wurde. Vergleichbare Ergebnisse zeigen sich auch für den Großverbraucherbereich in der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse (vgl. Kap. 5.5). Folgende Alternativen bieten sich dementsprechend an:

- **Auslobung der regionalen Herkunft als Versprechen für umweltverträgliche, hochwertige Lebensmittel:** Regionalkäufer haben oftmals ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein.²⁶⁰ Erfolgversprechend ist daher die Kommunikation ökologischer Aspekte, z.B. der Pflege und des Erhalts der Kulturlandschaft sowie der Schonung der natürlichen Ressourcen, insbesondere im Hinblick auf die mit regionaler Herkunft verbundenen kurzen Transportwege. Wichtig ist es ferner, dass die regionalen Herkünfte eindeutig gekennzeichnet werden, damit das heimische Produkt vom Verbraucher auch als solches wahrgenommen wird, weil sich der Wettbewerb auf den Nahrungsmittelmärkten in einer Situation allgemeiner Informationsüberlastung der Konsumenten vollzieht.²⁶¹
- **Betonung auf gesellschaftsbezogene Aspekte:** In diesem Kontext können regionale Herkünfte mit der Unterstützung der heimischen Wirtschaft und dem Erhalt von Arbeitsplätzen in Verbindung gebracht werden.²⁶²
- **Betonung des Zusammenhangs zwischen Herkunft und Produktkompetenz:** Von der Herkunft wird oftmals auf die Produktkompetenz geschlossen.²⁶³ Bei Käse empfiehlt sich daher die Positionierung als regionale Spezialität, wobei die Produktkompetenz des milchverarbeitenden Unternehmens durch die Attribute „Tradition“ und „langjährige Erfahrung“ hervorgehoben werden sollte.
- **Intensive Distribution in der Region, in der produziert wird:** In der Region, in der die Milcherzeugnisse hergestellt werden, sollte eine intensive Distribution angestrebt werden, d.h. wenn möglich bei sämtlichen Absatzmittlern der Region. In diesem Zusammenhang sollten die Großverbraucher und Absatzmittler in der Region eine intensive Betreuung durch die Außendienstmitarbeiter erfahren (vgl. Kap. 6.1.4 Differenzierung durch Dienstleistung). Zudem sollten die positiven Assoziationen der Verbraucher mit dem regionalen Produkt durch kommunikationspolitische Maßnahmen, z.B. Public Relations und Event-Marketing, gefördert werden. Diesbezüglich sind auch Berichterstattungen in der regionalen Presse er-

²⁶⁰ Vgl. SCHMIDT/WIRTHGEN (2000), S. 73.

²⁶¹ Vgl. ALVENSLEBEN V. (1993), S. 247.

²⁶² Vgl. HAUSLADEN (2001), S. 148.

²⁶³ Vgl. ALVENSLEBEN V. (2000), S. 3-18; BALLING (2000), S. 26-27.

strebenswert.²⁶⁴

Als Beispiele für das Herkunftsmarketing können die Breisgaumilch GmbH und die österreichische Molkerei Tirolmilch reg.Gen.m.b.H. angeführt werden. Die Breisgaumilch ist erfolgreich mit dem Konzept "Aus der Region - für die Region". Dabei werden die regionalen Milchprodukte im Areal der Breisgaumilch GmbH von den Verbrauchern bevorzugt nachgefragt, z.B. "Schwarzwälder Sauerrahmbutter" oder das Bio-Sortiment "Die Fallers". Ebenso differenziert sich die Tirolmilch reg.Gen.m.b.H. durch ihr Herkunftsmarketing. Als Maßnahme kann in diesem Zusammenhang das Sponsoring des Fußballclubs FC Tirol Innsbruck genannt werden.²⁶⁵

6.1.3.3 Bewertung der Chancen und Risiken einer Differenzierung durch die Herkunft

Die Chancen und Risiken einer Differenzierung durch die Herkunft sind in Tab. 6-5 dargestellt und beziehen sich vor allem auf die Auslobung der Herkunft bei Standardprodukten und Käsespezialitäten sowie auf die intensive Distribution in der Region, in der produziert wird.

Wertung

Die Bewertung hängt von der Unternehmensgröße und dem Standort des Unternehmens ab. National distribuierende Unternehmen bewerten die Chancen als niedrig, während Unternehmen mit regionalem und überregionalem Absatzgebiet sowie Unternehmen, deren Standort in landschaftlich attraktiver Umgebung liegt, die Chancen als hoch einstufen.

²⁶⁴ Vgl. HAUSLADEN (2001), S. 149 und 174.

²⁶⁵ Vgl. KIRNER (2000), S. 650; O.V. (2000K), S. 70; FC TIROL INNSBRUCK (2002, 7. August), o.S. Mittlerweile ist die Tirol Milch reg.Gen.m.b.H nicht mehr Hauptsponsor, sondern nur noch Co-Sponsor des in Finanznot geratenen Fußballclubs FC Tirol Innsbruck.

Tab. 6-5: Chancen und Risiken der strategischen Option "Differenzierung durch die Herkunft"

Strategische Option: Differenzierung durch die Herkunft
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Milchverarbeitende Unternehmen mit regionalem Absatzgebiet haben aufgrund der kurzen Transportwege Vorteile bei den Logistikkosten gegenüber Unternehmen mit nationalem Absatzgebiet und können diesen Kostenvorteil an die Großverbraucher weitergeben. - Bei Frischprodukten kann der Frischeaspekt im Hinblick auf die kurzen Transportwege glaubwürdig kommuniziert und dadurch eine Kundenbindung in der Region erzielt werden. - Bei Käsespezialitäten kann das Image der Region in Verbindung mit der Produktkompetenz des Herstellers kommuniziert werden und zur positiven Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten beitragen. - Kommunikation von ökologischen und gesellschaftsbezogenen Aspekten (z.B. Schonung von natürlichen Ressourcen, Unterstützung der heimischen Wirtschaft und Erhalt von Arbeitsplätzen) zur Kundenbindung im regionalen Absatzgebiet. - Imagetransfer von beliebten Urlaubsgebieten und landwirtschaftlich attraktiven Regionen auf die Produkte zur Bildung von Präferenzen beim Konsumenten.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beitrag zur positiven Differenzierung, der durch den Herkunftsbezug erzielt wird, ist zu gering für die Bildung von Präferenzen beim Großverbraucher. - Keine ausreichende Differenzierung zu Nachbarmolkereien in der Region. - Konkurrenz zu Molkereien aus anderen Regionen, die sich ebenfalls des positiven Images ihrer Region bedienen.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

6.1.4 Differenzierung durch Dienstleistungen

6.1.4.1 Charakteristika von Dienstleistungen, die an den Verkauf von Konsumgütern gebunden sind

Im Großverbrauchermarkt kann eine Differenzierung durch Dienstleistungen erfolgen, die an den Verkauf von Konsumgütern gebunden sind.²⁶⁶ Zu nennen sind Service und Schulungen, beispielsweise zum Einsatz von neuentwickelten Saucen oder Toppings. Die Dienstleistung stellt keine Kernleistung des Unternehmens dar, sondern nur eine Zusatzleistung bzw. einen Value-Added-Service.²⁶⁷ Dabei stehen psychographische Ziele, wie z.B. Image-, Zufriedenheits- und Kundenbindungsziele, im Vordergrund. Es wird ein hoher Zufriedenheitsgrad angestrebt, d.h. eine hohe Übereinstimmung der tatsächlich erbrachten Leistung mit der Kundener-

²⁶⁶ Vgl. PORTER (1999), S. 276-277.

²⁶⁷ Vgl. MEFFERT (1998), S. 1071.

wartung.

Das Dienstleistungsumfeld sollte gemäß den Kundenwünschen gestaltet werden. Zudem ist eine professionelle Ausführung bei direktem Kontakt mit dem Kunden von großer Bedeutung. Insofern sollte auf das Personal- und Qualitätsmanagement besonderes Augenmerk gelegt werden.²⁶⁸

Als zentrale Einflussgrößen auf die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität werden die folgenden angeführt:²⁶⁹

- Annehmlichkeit des Umfelds,
- Zuverlässigkeit,
- Reaktionsfähigkeit,
- Leistungskompetenz sowie
- Einfühlungsvermögen des Dienstleistungsanbieters.

6.1.4.2 Dienstleistungen zur Kundenbindung und Einführung von neuen Produkten

Die Integration von Dienstleistungen in das Leistungsangebot des Unternehmens soll den Zielen **Kundenbindung und -akquisition** dienen. Besondere Bedeutung kommt dem Außendienst auch bei der **Einführung von neuen Produkten** zu. Hier kann durch Werbung beim Großverbraucher ein Nachfragesog erzeugt werden, so dass die Absatzmittler die neuen Produkte listen, weil eine adäquate Nachfrage bei den Großverbrauchern vorhanden ist. Eine Produkteinführung im Großverbrauchermarkt wird in Herstellerkreisen oftmals als "Knochenarbeit" betitelt, weil die Kunden bzw. Köche eine gut informierte und überaus kritische Zielgruppe darstellen. Deshalb ist es wichtig, sich als kompetenter Ansprechpartner und Problemlöser im Küchenbereich zu präsentieren.

Als Maßnahmen sind zu nennen:

- **Rekrutierung und Auswahl von geeigneten Service-Mitarbeitern:** Zum Erreichen der Ziele Kundenbindung und -akquisition sind Service-Mitarbeiter mit Erfahrungen im Großverbraucherbereich erforderlich, d.h. die Qualifikation der Mitarbeiter soll mit der Ausbildung und dem Kenntnisstand der Kunden vergleichbar sein. Hierfür wären ausgebildete Köche geeignet. Namhafte Unternehmen wie Nestlé Foodservice GmbH, Deutsche Unilever GmbH, Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG und Kraft Foods Deutschland GmbH & Co.

²⁶⁸ Vgl. BRUHN ET AL. (2000), S. 185; MEFFERT (2000), S. 1162.

²⁶⁹ Vgl. MEFFERT (1998), S. 1078.

KG setzen entsprechend qualifiziertes Personal im Außendienst ein. Kraft Foods Deutschland betont z.B., dass preisgekrönte Köche in ihrer Funktion als Service-Mitarbeiter den Großverbraucher kompetent beraten können.²⁷⁰

Im Dienstleistungsbereich haben Mitarbeiter, die in der Regel nicht dem Management angehören, den meisten Kundenkontakt und bestimmen somit in erheblichem Maße die Qualität der Dienstleistung. Deshalb ist gerade bei diesen Mitarbeitern darauf zu achten, dass neben der fachlichen Qualifikation auch eine Servicementalität vorhanden ist. Den Aussagen von Service-Mitarbeitern zufolge ist die persönliche Komponente im Großverbraucherbereich sehr wichtig, um einen Termin beim Kunden zu bekommen, weil das Zeitbudget der Einkaufsverantwortlichen, z.B. Küchenchefs, meist begrenzt ist.

- **Teilnahme an Kochclubs zur Produktdemonstration und zum Schaffen von Akzeptanz bei Küchenleitern:** Veranstaltungen und Aktionen bei verschiedenen Kochclubs könnten initiiert und gesponsert werden. Aufgrund der großen Anzahl von Kochclubs sind diese Maßnahmen zeit- und personalintensiv. Deshalb kann es etwa zwei bis drei Jahre dauern, bis sich ein neues Produkt im Großverbrauchermarkt etabliert hat.²⁷¹
- **Produktdemonstration bei Großverbrauchern:** Bei der Produktdemonstration sollten Service-Mitarbeiter beim Großverbraucher die Verwendung des Produktes nicht nur an einer Mahlzeit aufzeigen, sondern beispielsweise an 1000 Mittagessen in einer Mensa. Dadurch können sich die Großverbraucher ein objektives Bild von den Vorzügen des Produkts machen. Auch eventuelle Schwächen des Produktes im Großkücheneinsatz könnten identifiziert werden und den Anstoß für eine Modifikation bzw. Produktverbesserung geben.
- **Durchführung von Kundenzufriedenheitsanalysen im Rahmen des Kundenerwartungsmanagements:** Die von Kunden wahrgenommene Qualität der Unternehmensleistungen und die Kundenzufriedenheit stehen aufgrund ihrer hohen Erfolgsrelevanz seit einigen Jahren im Mittelpunkt der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion.²⁷² Deshalb orientieren sich Unternehmen zunehmend an Konzepten der Kundenorientierung, wie z.B. dem Kundenerwartungsmanagement.

²⁷⁰ Aussagen von Kraft Foods-Mitarbeitern auf der Rewe Großverbraucher-Messe 2000 in München.

²⁷¹ Quelle: Zahlreiche Expertengespräche mit Entscheidungsträgern von Absatzmittlern und milchverarbeitenden Unternehmen, die im GV-Bereich tätig sind.

²⁷² Vgl. BRUHN (2000), S. 1032.

Tab. 6-6: Kundennutzwertmatrix zur Analyse der Kundenzufriedenheit

Kundennutzen	Eigenes Leistungsangebot	Leistungsangebot von Konkurrenten
Grundnutzen	z.B. Schmelzeigenschaften, Aufschlagfähigkeit	besser oder schlechter → Begründung
Zusatznutzen Kosteneinsparung	Kosteneinsparung durch niedrigere Preise im Vergleich zur Konkurrenz, Personaleinsparung und somit niedrigere Kosten durch Fertig- und Halbfertiggerichte etc.	
Zusatznutzen Zeiteinsparung	Zeiteinsparung im Vergleich zu herkömmlichen Produkten, z.B. durch Convenience-Produkte	
Weitere Zusatznutzen	z.B. Herkunft, Rezeptheft, Service, Beratung, Beschwerdemanagement, Abholung von Produkten am Werksge-lände auch sonntags möglich etc.	
Verbesserungsvorschläge/ Anforderungen	bezogen auf den Produktkern, die Verpackung, Kommunikation, Service etc.	

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Identifikation der Kundenbedürfnisse und der wesentlichen Qualitätsindikatoren fällt dabei in den Bereich des "direkten Erwartungsmanagements", die Identifikation von Erfahrungen und Empfehlungen wird dem "indirekten Erwartungsmanagement" zugerechnet.²⁷³ Im Rahmen des **direkten Erwartungsmanagements** könnte eine Bewertung der angebotenen Leistung in Bezug auf die Parameter Grundnutzen, Zusatznutzen und Verbesserungsvorschläge/Anforderungen durchgeführt werden. Neben der Bewertung der angebotenen Leistungen ist auch eine vergleichende Bewertung des Leistungsangebots von Konkurrenten möglich (vgl. Tab. 6-6).²⁷⁴ Die Kundenzufriedenheitsanalysen zielen einerseits darauf ab, Ansatzpunkte für Produktinnovationen und Produktmodifikationen zu erhalten. Andererseits kann die Kundenperspektive beim Vergleich des eigenen Leistungsangebots mit dem der Konkurrenten wertvoll für die Identifikation von Wettbewerbsvorteilen oder -nachteilen sein. Die Ergebnisse aus den Kundenzufriedenheitsanalysen sollen zur kontinuierlichen

²⁷³ Vgl. BRUHN (2000), S. 1045.

²⁷⁴ Vgl. KIM/MAUBORGNE (2001), S. 86-97.

Verbesserung des eigenen Leistungsangebots und somit zur Kundenbindung beitragen.²⁷⁵

Darüber hinaus könnten im Rahmen des **indirekten Erwartungsmanagements** die Erfahrungen, die der Kunde mit dem Produkt bisher gemacht hat, sowie die Empfehlungen, die der Kunde beispielsweise von Kollegen bekommen hat, analysiert werden. Insbesondere bei den Erfahrungen und Empfehlungen spielen das Unternehmens- und das Leistungsimage eine herausgehobene Rolle bei der Leistungsbeurteilung durch den Kunden. Diesbezüglich gilt die "Mund-zu-Mund-Kommunikation" von Kunden glaubwürdiger als die Werbeaussagen des Unternehmens.²⁷⁶ Aus diesem Grund bietet es sich an, Meinungsführer unter den Großverbrauchern zu identifizieren und durch Qualitäts- und Kompetenzbeweise vom eigenen Unternehmen zu überzeugen.

Es sollte auch ein **Beschwerdemanagement** etabliert werden, um eine eventuell negative "Mund-zu-Mund-Kommunikation" zu verhindern. Die "Mund-zu-Mund-Kommunikation" bzw. Gespräche mit Kollegen sind eine bedeutende Informationsquelle für Großverbraucher. Die empirischen Ergebnisse der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse belegen, dass sich vor allem die Entscheidungsträger von Großbetrieben in Gesprächen mit Kollegen über Milcherzeugnisse informieren (vgl. Kap. 5.2).

6.1.4.3 Bewertung der Chancen und Risiken von Dienstleistungen im Großverbraucherbereich

Die Chancen und Risiken in Bezug auf die Rekrutierung von geeignetem Servicepersonal, Teilnahme an Kochclubs, Produktdemonstration bei Großverbrauchern und Durchführung von Kundenzufriedenheitsanalysen sind in Tab. 6-7 aufgeführt.

Wertung

Dienstleistungen, die an den Verkauf von Konsumgütern gebunden sind, wie z.B. Service und Schulungen, eignen sich insbesondere bei erklärungsbedürftigen Produkten und neuen Verwendungsmöglichkeiten sowie zur Einführung von neuen Produkten und zur Kundenbindung. Zudem können Ansatzpunkte im Hinblick auf Produktinnovationen und Produktmodifikationen gesammelt werden. Dabei wird allerdings ein hohes Maß an Professionalität von den Servicemitarbeitern gefordert. Als Risiken sind vor allem die hohen Personalkosten für Servicemitarbeiter zu nennen. Deshalb sind Dienstleistungen nicht für etablierte Standardprodukte ge-

²⁷⁵ Vgl. PASPQUIER/FASNACHT (2001), S. 59-60; KIM/MAUBORGNE (2001), S. 86-97.

²⁷⁶ Vgl. MEFFERT (1998), S. 1083.

eignet bzw. zu teuer. Des Weiteren sollten die Konkurrenzaktivitäten beobachtet werden, denn im Gegensatz zu vielen milchverarbeitenden Unternehmen sind Firmen wie Nestlé Food Service GmbH, Deutsche Unilever GmbH, Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG und die Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG bereits als kompetente Ansprechpartner im GV-Bereich etabliert. Die genannten Unternehmen bieten unter anderem auch Milcherzeugnisse an. Hier sollten milchverarbeitende Unternehmen kritisch prüfen, ob im eigenen Unternehmen eine ausreichende Dienstleistungskompetenz vorhanden ist. Bewährt hat sich insbesondere, ausgebildete Köche als Servicemitarbeiter einzusetzen.

Tab. 6-7: Chancen und Risiken der strategischen Option "Differenzierung durch Dienstleistung"

Strategische Option: Differenzierung durch Dienstleistung
<p>Chancen:</p> <p>Im Rahmen von Dienstleistungsaktivitäten kann Folgendes erreicht bzw. durchgeführt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beitrag zur Kundenbindung. - Verkaufsförderung für erklärungsbedürftige Produkte. - Unterstützung der Einführung von Produktinnovationen und -modifikationen. - Impulse zur Entwicklung von Produktinnovationen. - Kundenbefragungen zur Messung der Kundenzufriedenheit in Bezug auf die unternehmenseigenen Produkte. - Kundenbefragungen als Baustein einer Wettbewerbsanalyse.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hohe Personalkosten. - Beratung und Service durch Außendienstmitarbeiter bei Standardprodukten nicht geeignet bzw. zu teuer. - Die Qualifikation der Außendienstmitarbeiter soll mit der Ausbildung und dem Kenntnisstand der Großverbraucher (z.B. Küchenchefs, Kantinenleiter) vergleichbar sein, daher kann sich die Rekrutierung von "geeigneten" Außendienstmitarbeitern bzw. Servicepersonal als schwierig erweisen. - Konkurrenzaktivitäten von internationalen Konzernen mit großer Außendienstmannschaft.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

6.1.5 Differenzierung durch E-Business

6.1.5.1 Charakteristika von E-Business und Internet-Marktplätzen

Ziel des E-Business ist die Prozessoptimierung im Business-to-Business-Geschäft, um eine bessere Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel zur Optimierung der gesamten Lieferkette zu erreichen. Dabei werden bestehende Geschäftsprozesse durch elektronische ergänzt. Firmeninterne (Mitarbeiter) oder externe Partner (Lieferanten, Kunden) können in diese Prozesse via Internet eingebunden werden, unabhängig von ihrem Standort und der jeweiligen Ta-

geszeit. E-Business beinhaltet Informationsbereitstellung und -austausch zwischen den beteiligten Partnern. Es bedeutet aber insbesondere eine umfassende Abwicklung von Geschäftstransaktionen, z.B. Bestellungen, sowie eine prozessuale Anbindung vor- und nachgelagerter Geschäftspartner innerhalb firmenübergreifender Wertschöpfungsketten.²⁷⁷

In der Praxis werden offene und geschlossene bzw. handelseigene Marktplätze unterschieden: **Offene Marktplätze**, wie z.B. CpGmarket, Global Net Xchange (GNX), World Wide Retail Exchange (WWRE) und Transora, sind allgemein zugänglich. Die offenen Plattformen eignen sich für den Einkauf bei neuen oder seltenen Lieferanten, beispielsweise bei Saison- und Aktionsware, die nur einmal oder bei wechselnden Lieferanten bestellt wird. Darüber hinaus ist der Zugang zu neuen Märkten gewährleistet. Bei den **geschlossenen bzw. handelseigenen Plattformen** handelt es sich um die Internetanbindung der regelmäßigen Lieferanten im Rahmen eines so genannten Extranets. Dabei werden der Umfang und die Funktionsweise der Informationstechnologie exakt auf den individuellen Bedarf des jeweiligen Handelsunternehmens abgestimmt. Beispiele hierfür sind das "Rewe Lieferanten Partnernetz" sowie das "Markant.net". Der Schwerpunkt des Extranets liegt auf dem elektronischen Datenaustausch (EDI) bei Bestellungen, Rechnungen, Liefer- und Zahlungsavis etc.²⁷⁸ In diesem Zusammenhang können auch die filialbezogenen Abverkaufszahlen an die Lieferanten weitergeleitet werden, wie dies vom Drogeriemarktfilialist dm bereits praktiziert wird. Allerdings haben die geschlossenen Plattformen des Handels aus Sicht der Lieferanten bzw. der Hersteller auch Nachteile gegenüber den offenen Plattformen: Für die jeweilige Handelsorganisation muss eine spezifische Eingabemaske aufgerufen werden und eine Schnittstelle zu den jeweiligen Inhouse-Systemen des Handels programmiert werden.²⁷⁹

Den Aussagen von Entscheidungsträgern aus führenden Handelsunternehmen zufolge seien B2B-Marktplätze die technologische Plattform für die Umsetzung der unter ECR definierten Prozesskosten-Optimierung und hätten in drei bis vier Jahren eine ähnliche Bedeutung wie die internen Warenwirtschaftssysteme.²⁸⁰ Analysten stufen dabei die handelseigenen Marktplätze zukunftsreicher ein als offene Marktplätze, weil Handelsunternehmen bei ihren eigenen

²⁷⁷ Vgl. STADELMANN/LUX (2000), S. 40-42.

²⁷⁸ Vgl. WEBER (2001A), S. 18-19; Unveröffentlichte Daten aus einem Projekt zur Optimierung des Beschaffungsprozesses in der Gemeinschaftsverpflegung.

²⁷⁹ Vgl. WEBER (2001A), S. 18-19; Unveröffentlichte Unternehmensdaten im Rahmen eines Projekts zur Optimierung des Beschaffungsprozesses in der Gemeinschaftsverpflegung.

²⁸⁰ Vgl. MIERDORF (2001), S. 13; KALMBACH (2001), S. 13.

Plattformen unter Ausschluss der (Handels-)Konkurrenz agieren können.²⁸¹

Die Unternehmensberatung Roland Berger führte eine Studie zu den Erwartungen der Konsumgüterbranche an die B2B-Marktplätze durch. Dafür wurden 100 Vorstände der Konsumgüterbranche befragt. Nachfolgend werden die wesentlichen Erwartungen zusammengefaßt:²⁸²

- Reduzierung der Prozesskosten,
- Zeitersparnis beim Ordern,
- günstigere Einkaufskonditionen,
- Optimierung der Warenwirtschaft,
- besseres Handelsmanagement und
- Reduzierung der Lagerbestände.

6.1.5.2 Beteiligung an handelseigenen Plattformen

Im Rahmen der Differenzierung durch E-Business soll eine verstärkte Kundenbindung durch die Beteiligung an geschlossenen bzw. handelseigenen Plattformen erreicht werden.

Ablauf des elektronischen Prozesses

E-Business soll dazu beitragen, Koordinationsvorteile sowohl auf Handels- als auch auf Lieferantenseite zu realisieren. Konkret sollen dabei in den folgenden Bereichen die manuellen Tätigkeiten durch elektronische ersetzt werden:

- Austausch von Stammdaten, z.B. Artikelstammdaten, Preislisten etc.
- Versendung von Angeboten an Kunden,
- Anfragen von Lieferanten an Kunden (und umgekehrt),
- Bestellung per Datenfernübertragung,
- Bestätigung der Bestellung per Datenfernübertragung,
- Lieferscheinerstellung und -erfassung,
- Reklamationsbearbeitung/Internes Gutschriftverfahren,
- Reklamationsbestätigung und
- Rechnungserstellung.

²⁸¹ Vgl. WEBER (2001B), o.S.

²⁸² Vgl. RÜCK (2001), S. 10.

Vorteile des elektronischen Prozesses im Vergleich zum herkömmlichen

Durch die elektronische Abwicklung der obengenannten Prozesse sollen die folgenden Koordinationsvorteile erzielt werden:

- Vereinfachte Aktualisierungsmöglichkeit der Stammdaten,
- Vereinfachte Reklamationsbearbeitung,
- Reduzierung von Belegvolumen und Beleghandling durch:
 - Direktes Einlesen und Weiterbearbeiten der elektronischen Bestellungen,
 - Wegfall der manuellen Rechnungs- und Gutschrifterfassung, Lieferscheinerstellung und -erfassung,
 - reduzierter Aufwand bei der Rechnungsprüfung.
- Einfache und schnelle Reaktionsmöglichkeiten, z.B. bei Aktionen.

In Fallstudien zeigte sich, dass die Potentiale der E-Technologien zu einer Erhöhung der Eigenkapitalrendite um bis zu 5 % führen können.²⁸³ Die Potentiale der E-Technologien sind z.B. der Abbau von Informationsasymmetrien, die Erzeugung von Transparenz entlang der Wertschöpfungskette, die Möglichkeit, Verschwendung und Blindleistung aus den Prozessen zu eliminieren, und die Geschwindigkeit in der Informationsverarbeitung, aber auch der Realflussprozesse, zu erhöhen sowie die Fähigkeiten und das Wissen der Mitarbeiter besser zu managen.²⁸⁴

Anforderungen und Kosten

Der Datenaustausch erfordert von Handel und Hersteller die Festlegung auf einen gemeinsamen Übertragungsstandard zur Datenfernübertragung. Dafür müssen sowohl beim Absatzmittler als auch beim milchverarbeitenden Unternehmen eine Netzwerkfähigkeit als Grundvoraussetzung gegeben sein.²⁸⁵ Diesbezüglich kommt eine Studie zum Internet-Einsatz in der amerikanischen Konsumgüterbranche zu dem Schluss, dass es für Händler sehr schwierig ist, die bestehenden Systeme internetfähig zu machen. Deshalb liegt ein bedeutender Aspekt in der Standardisierung der Technologien, damit einheitliche Standards etabliert und genutzt werden können.²⁸⁶ Ein weiteres zentrales Ergebnis der Studie sind die aus Herstellersicht zu hohen Kosten für die Informationstechnologie. Die Kosten werden mit 125.000 bis 175.000 US-Dollar beziffert.²⁸⁷

²⁸³ Vgl. WILDEMANN (2001), S. B 5.

²⁸⁴ Vgl. WILDEMANN (2001), S. B 5.

²⁸⁵ Vgl. SCHÖGEL (2001), S. 7.

²⁸⁶ WILDEMANN (2001), S. B 5.

²⁸⁷ Vgl. WEBER, B. (2001B), o.S.

6.1.5.3 Bewertung der Chancen und Risiken von E-Business im Großverbraucherbereich

Die Vernetzung der Warenwirtschaftssysteme von Hersteller und Handel zur elektronischen Abwicklung von Bestellung, Rechnung und Reklamation wird von den am Forschungsprojekt beteiligten Experten wie folgt eingeschätzt (vgl. Tab. 6-8):

Tab. 6-8: Chancen und Risiken der strategischen Option "Differenzierung durch E-Business"

Strategische Option: Differenzierung durch E-Business
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reduzierung der Prozesskosten. - Optimierung der Warenwirtschaft/Abbau von Informationsasymmetrien. - Beitrag zur Bindung von Absatzmittlern an den Hersteller durch die Vernetzung der Warenwirtschaftssysteme.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hohe Kosten für die Implementierung der Informationstechnologie. - Integration der Warenwirtschaftssysteme von Hersteller und Handel gestaltet sich oftmals als sehr schwierig. Aufgrund der unterschiedlichen Technologien bei verschiedenen Kunden ist ein hoher Programmieraufwand erforderlich → Standardisierung der Technologien ist eine Notwendigkeit. - Bisher nur geringer Einsatz von E-Business im GV-Bereich.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

Wertung

Der Einsatz von E-Business im GV-Bereich wird derzeit nur vereinzelt realisiert. Die Umsetzung ist relativ komplex und mit hohen Kosten verbunden. Allerdings werden sich elektronische Bestellungen, Rechnungen und Reklamationen gemäß der Einschätzung von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern langfristig durchsetzen. Aus diesem Grund sollten sich milchverarbeitende Unternehmen mit dem Thema E-Business beschäftigen, da davon auszugehen ist, dass es von einigen bedeutenden Absatzmittlern und Caterern in absehbarer Zeit gefordert werden wird. E-Business kann damit zum Ausschlusskriterium für diejenigen Unternehmen werden, die nicht über die erforderliche Informationstechnologie verfügen. Deshalb sollten milchverarbeitende Unternehmen bereits im Vorfeld prüfen, ob sich ihre Warenwirtschaftssysteme mit den Warenwirtschaftssystemen ihrer Kunden bzw. Absatzmittler vernetzen lassen. Zudem sollten für die anfallenden Kosten bei der Datenaufbereitung in Bezug auf den EAN-Code etc. verbindliche Angebote von Softwareunternehmen eingeholt werden.

6.2 Kostenführerschaftsstrategien

Die Strategie der Kostenführerschaft zielt darauf ab, niedrigere Kosten als die Konkurrenten zu erreichen. Das primäre Ziel liegt in der Kostensenkung, allerdings müssen auch Parameter wie Qualität und Service berücksichtigt werden.²⁸⁸

6.2.1 Bedeutung der Kostenführerschaftsstrategie im Großverbraucherbereich

Die Bedeutung der Kostenführerschaftsstrategie zeigt sich sowohl beim Handel als auch bei den Verbrauchern, d.h. bei Großverbrauchern und Endverbrauchern. Die Preispolitik ist das bestimmende Marketinginstrument im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, nicht zuletzt durch die Erfolge von Discountern. Aus einer EHI-Studie geht hervor, dass die Verbraucher umso kaufwilliger sind, je größer die von ihnen wahrgenommene Preissenkung ausfällt. Zudem ist eine sinkende Markentreue und ein hohes Preisbewusstsein bei den Konsumenten in Deutschland festzustellen. In diesem Zusammenhang wird auch eine Verbesserung des Images von Handelsmarken beobachtet.²⁸⁹

Auch im Großverbraucherbereich haben die Kosten einen wesentlichen Einfluss auf die Kaufentscheidung. Eine Untersuchung zum Thema Streichfette ergab, dass der Preis neben dem guten Geschmack das wichtigste Entscheidungskriterium für Großverbraucher darstellt. Dies liegt unter anderem an den ökonomischen Sachzwängen, denen die Entscheidungsträger unterworfen sind, was insbesondere bei Anstalten und Kantinen zutrifft.²⁹⁰ Beispielsweise kalkuliert die K+S Catering GmbH, Düsseldorf, für eine Klinik einen Wareneinsatz von 3,45 € pro Patient und Tag. Der Betrag von 3,45 € soll für drei Mahlzeiten plus Zwischenmahlzeit(en) ausreichen.²⁹¹ Im Folgenden werden Maßnahmen zum Erreichen der Kostenführerschaft bei Standardprodukten und der Imitation von Innovationen der Konkurrenz dargestellt.

6.2.2 Maßnahmen im Rahmen der Kostenführerschaftsstrategie bei Standardprodukten

Neben einem Ausnutzen von erfahrungs- und größenbedingten Kostensenkungen, einer strengen Kontrolle von variablen Kosten und Gemeinkosten, einem kostengünstigen Vertriebssystem sowie einem Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht,²⁹² sollten darüber hinaus die folgenden Aspekte beachtet werden:

²⁸⁸ Vgl. PORTER (1999), S. 71-73.

²⁸⁹ Vgl. ZELLEKENS/DELLBRÜGGE (2000), S. 10, 17; O.V. (2000L), S. 71.

²⁹⁰ Vgl. ROLAND BERGER MARKET RESEARCH (2002), S. 6 und 28; SCHOPP (1995), S. 233.

²⁹¹ Vgl. BLIESENER (1999), S. 4.

- Herstellung von Standardprodukten, bei denen bereits ein hoher Marktdurchdringungsgrad besteht,
- Verwendung von Standardverpackungen ausschließlich in gängigen Größen, Auswahl nach Kostenaspekten, z.B. kein Recap bei Konsummilchverpackungen,
- Herstellung von Eigen- und Handelsmarken, wie z.B. die Eigenmarke „Honneurs“ des Rewe-GV-Service,
- minimale Werbeaktivitäten, z.B. nur Prospekte für die Absatzmittler,
- hohe Preiszugeständnisse bei Abnahme von großen Mengen/Sonderangebote,
- Verzicht auf Außendienstmitarbeiter,
- Verzicht auf Werbung in Fachzeitschriften,
- Verzicht auf Messeteilnahmen.

6.2.3 Bewertung der Chancen und Risiken einer Kostenführerschaft bei Standardprodukten

Die Einschätzungen der am Forschungsprojekt beteiligten Experten aus den Bereichen Molkereiwirtschaft, GV-Großhandel und Großverbraucher bzgl. der Kostenführerschaft bei Standardprodukten sind in Tab. 6-9 und in der Wertung dargestellt.

Wertung

Insgesamt wurden die Chancen für die strategische Option Kostenführerschaft bei Basisprodukten als mittel bis niedrig bewertet, weil das Preisniveau im GV-Bereich ohnehin sehr niedrig ist. Großverbraucher sind zwar in ihrer Einkaufsentscheidung sehr preisbewusst, allerdings reicht es zur Präferenzbildung bei Großverbrauchern in vielen Fällen nicht aus, wenn milchverarbeitende Unternehmen den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten auf Kosten- bzw. Preissenkungen legen. Vielmehr ist der Zusatznutzen eines Produktes - ein adäquates Preis-Leistungsverhältnis vorausgesetzt - ausschlaggebend für die Einkaufsentscheidung von Großverbrauchern und Absatzmittlern. Dennoch birgt die Kostenführerschaftsstrategie Potentiale für Unternehmen mit regionalem Absatzgebiet, weil diese bei Frischprodukten durch den Logistikkostenvorteil, den sie gegenüber national distribuierenden Molkereien haben, die Kostenführerschaft in ihrer angestammten Region erreichen können. Darüber hinaus eignet sich die

²⁹² Vgl. PORTER (1999), S. 71-73 und 77.

strategische Option Kostenführerschaft bei Standardprodukten für die Hersteller von Handelsmarken für Großverbraucher-Zustellunternehmen.

Tab. 6-9: Chancen und Risiken der strategischen Option "Kostenführerschaft bei Standardprodukten"

Strategische Option: Kostenführerschaft bei Standardprodukten
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Großverbraucher sind in ihrer Einkaufsentscheidung sehr preisbewusst, weil sie die erhöhten Preise an die Konsumenten weitergeben müssen bzw. nur über geringe Budgets verfügen. - Ausnutzung erfahrungs- und größenbedingter Kostensenkungen. - Produktion von Handelsmarken für GV-Zustellunternehmen. - Weitgehender Verzicht auf kommunikationspolitische Maßnahmen, wenn ausschließlich Standardprodukte mit definierter Qualität hergestellt werden. - Molkereien mit regionalem Absatzgebiet können durch den Vorteil, den sie bei den Logistikkosten gegenüber national distribuierenden Unternehmen haben, die regionale Kostenführerschaft erreichen.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konkurrenz könnte zu einem niedrigeren Preis anbieten. - Langfristige Festlegung des Unternehmens, weil einschneidende Maßnahmen, wie z.B. Spezialisierung auf bestimmte Produkte und Sortimentsstraffung, erforderlich sind. Zudem sind die Auswirkungen auf das Image des Unternehmens zu berücksichtigen. - Ziel nationale Kostenführerschaft: Konkurrenzunternehmen (z.B. Regionalanbieter) könnten durch den Kostenvorteil in der Logistik im angestammten Absatzgebiet die Kostenführerschaft erreichen und somit eine nationale Kostenführerschaft verhindern. - Änderungen in den Bereichen Technologie und Produkt können den Kostenvorsprung zunichte machen.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

6.2.4 Kostenführerschaft durch gezielte Imitation von Innovationen der Konkurrenz

"Innovation zieht Imitation nach sich, und Imitation treibt zu neuer Innovation, weil der Erfindungsgeist des Menschen und sein Nachahmungstrieb in einem unauflösllichen Wirkungsgeflecht stehen."²⁹³

Der Begriff Imitation umschreibt in diesem Zusammenhang eine bewusste Nachahmung von Innovationen bzw. Leistungsangeboten, die vom Kunden als Neuheit empfunden werden.²⁹⁴

Dabei werden die Unternehmen in Abhängigkeit vom Markteintrittszeitpunkt als Pioniere, frü-

²⁹³ ALBACH (1989), S. 97.

²⁹⁴ In Anlehnung an HAUSCHILDT (1993), S. 46 ff; NIESCHLAG ET AL. (1994), S. 901 ff.

he oder späte Folger bezeichnet.²⁹⁵ Im Rahmen der PIMS-Forschung wurden die Auswirkungen des Markteintrittszeitpunktes auf die Rendite (ROI) von Innovationen/Imitationen untersucht. Die höchsten Renditechancen hatten dabei einerseits die Marktpioniere mit neuartigen Produkten und andererseits die so genannten "späten Folger" mit imitativen Produkten, die allerdings ein überdurchschnittliches Preis-Leistungs-Verhältnis aufwiesen, d.h. niedriger Preis bei hoher Qualität. Somit besteht die Möglichkeit, große Mengen abzusetzen, die wiederum zu größenbedingten Kostensenkungen bzw. "Economies of Scale" führen. Für Imitatoren empfiehlt sich eher ein später Markteintritt, weil das Floprisiko von Innovationen sehr hoch ist.²⁹⁶

Bei der Imitation im Rahmen der Kostenführerschaftsstrategie sind insbesondere die Innovationen der Nestlé Foodservice GmbH, Deutschen Unilever GmbH, Kraft Foods Deutschland GmbH & Co. KG und der Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG relevant, weil die Außendienstmitarbeiter dieser Unternehmen aufgrund ihrer häufigen Besuche bei Großverbrauchern einen Wissensvorsprung gegenüber anderen Unternehmen haben. Dies gilt vor allem für den Bereich Convenience. Darüber hinaus sollte auf fruchtige Desserts besonderes Augenmerk gelegt werden. Die empirischen Ergebnisse der Großverbraucherstudie Milcherzeugnisse lassen darauf schließen, dass der Absatz von fruchtigen Desserts im GV-Bereich zunehmen wird (vgl. Kap. 5.6.2).

Die Aktivitäten der genannten Unternehmen sollten zunächst durch eine systematische Konkurrenzbeobachtung analysiert werden, um dann die Markteintrittsbarrieren zu überwinden.

- **Systematische Konkurrenzbeobachtung:** Bei der Konkurrenzbeobachtung²⁹⁷ eignen sich die folgenden Informationsquellen:
 - Werbung der Konkurrenz in GV-Fachzeitschriften, auf Messen etc.,
 - Presseberichte über die Konkurrenzaktivitäten,
 - Geschäftsberichte der Konkurrenten,
 - Prospekte des Handels,
 - Gespräche mit Absatzmittlern über das Leistungsangebot der Konkurrenz,
 - Gespräche mit Großverbrauchern über das Leistungsangebot der Konkurrenz,

²⁹⁵ Vgl. BECKER (2000), S. 44.

²⁹⁶ Vgl. BECKER (2000), S. 44; GIERL (1995), S. 491-494; PORTER (1992), S. 29-32.

²⁹⁷ Vgl. HOPF (2000), S. 50-53.

- Abverkaufsdaten des Handels (wenn möglich),
 - technologische Innovationen,
 - Analyse von Konkurrenzprodukten, z.B. physikalisch-chemische Eigenschaften.
 - Patentrecherche: Bei Produktinnovationen, deren Zusammensetzung durch eine Analyse reproduziert werden kann, ist der Erwerb von Schutzrechten zu empfehlen.²⁹⁸ Deshalb sollte vom imitierenden Unternehmen grundsätzlich eine Patentrecherche in Auftrag gegeben werden, um Schadenersatzforderungen von Seiten des Innovators vorzubeugen. Zudem könnte ein verlorener Rechtsstreit zu Imageverlusten führen. Die Kosten für eine Patentrecherche belaufen sich in etwa auf 750 bis 1.250 €²⁹⁹
- **Überwinden von Markteintrittsbarrieren:** Bei der Imitation von Leistungen der Konkurrenz ist zu beachten, dass der Preis der Imitation deutlich niedriger sein soll als der Preis der Innovation. Die Qualität der Imitation sollte jedoch mit dem Qualitätsniveau der Innovation vergleichbar sein. Diese Zielvorgaben sind bei sämtlichen Unternehmensaktivitäten zu berücksichtigen. Es müssen Barrieren in den folgenden Bereichen überwunden werden:
 - **Forschung und Entwicklung:** Technologisches Know-how, Schutzrechte, z.B. Patente,
 - **Produktion:** Produktionstechnisches Know-how, Economies of Scale und
 - **Absatz:** Distributionssystem, Geschäftsbeziehungen.

Vom imitierenden Unternehmen sind in den oben genannten Bereichen bestimmte Anforderungen zu erfüllen:³⁰⁰

- **Forschung und Entwicklung:** Grundsätzlich sind bei einer Imitation höhere Anforderungen zu erfüllen als bei der Herstellung von Standardprodukten, weil die Imitation nicht Bestandteil des gegenwärtigen Produktprogramms ist und somit für das imitierende Unternehmen neu ist.³⁰¹ Aus diesem Grund sind im Bereich F & E fortgeschrittene Fertigkeiten und technologische Kompetenz für die Anwendungerschließung erforderlich.
- **Produktion:** Im Bereich Produktion sind ein hohes Maß an Flexibilität sowie leistungsfähige Produktionsanlagen erforderlich.

²⁹⁸ Vgl. KUPSCH ET AL. (1991), S. 1103 ff.

²⁹⁹ Auskunft von der Kuhnen & Wacker Patentanwalts-GmbH, Freising, am 5.6.2001.

³⁰⁰ Vgl. HAUSCHILDT (1993), S. 49.

³⁰¹ Vgl. GRUNERT ET AL. (1995), S. 18; KOTLER/BLIEMEL (1999), S. 508.

- **Absatz:** Im Bereich Absatz müssen grundsätzlich die Verkaufs- und Distributionskosten minimiert werden. Zudem ist eine Produktdifferenzierung und eine Erschließung von Marktnischen in Erwägung zu ziehen.

Schließlich sollen neue Barrieren für potentielle Imitatoren errichtet werden, z.B. durch Produktion von Handelsmarken für Großverbraucher-Zustellunternehmen, Service für Absatzmittler und aggressive Preispolitik.

6.2.5 Bewertung der Chancen und Risiken einer Kostenführerschaft durch Imitation von Innovationen der Konkurrenz

Die Bewertung der Chancen und Risiken bezieht sich insbesondere auf Convenience-Produkte von national distribuierenden Unternehmen, z.B. internationalen Lebensmittelkonzernen (vgl. Tab. 6-10).

Tab. 6-10: Chancen und Risiken der strategischen Option "Kostenführerschaft durch Imitation von Innovationen der Konkurrenz"

Strategische Option: Kostenführerschaft durch Imitation von Innovationen der Konkurrenz
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Imitation von Innovationen, die bereits mit Erfolg im Großverbrauchermarkt eingeführt wurden. - Imitation von Innovationen von national distribuierenden Unternehmen, die hohe Marketingaufwendungen und eine große Außendienstmannschaft haben, weil die Kosten für die Produktentwicklung, die Marketingaktivitäten, die nationale Distribution sowie die Personalkosten für die Außendienstmannschaft bei der Preisfindung mit berücksichtigt werden. - Aufgrund der zunehmenden Nachfrage nach Convenience-Produkten im GV-Markt Imitation von Innovationen im Bereich Convenience.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vergeltungsmaßnahmen durch die Innovatoren, z.B. aggressive Preispolitik. - Mangel an Fertigkeiten und technologischer Kompetenz im Bereich F & E. - Erforderliche Produktionsanlagen sind nicht vorhanden. - Mangelnde Flexibilität in der Produktion. - Geschäftsbeziehungen zu Kunden und zu Absatzmittlern müssen erst aufgebaut werden. - Konkurrent bietet die Leistung zu einem niedrigeren Preis an. - Änderungen in den Bereichen Technologie und Produkt können den Kostenvorsprung zunichte machen.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

Wertung

Insgesamt bestehen nur mittlere Chancen für die strategische Option Kostenführerschaft durch Imitation von Innovationen der Konkurrenz. Die Imitation wird nur bei national distribuierenden Unternehmen, die hohe Marketingaufwendungen und eine große Außendienstmannschaft haben, als sinnvoll erachtet, wobei im Bereich Convenience-Produkte die größten Potentiale gesehen werden. Die Kostenführerschaftsstrategie durch Imitation von Innovationen der Konkurrenz eignet sich insbesondere für diejenigen Unternehmen, bei denen die erforderliche Technologie und das Know-how zur Umsetzung der Strategie bereits vorhanden sind.

6.3 Marktsegmentierungsstrategien

Milchverarbeitende Unternehmen können beim Absatz an bestimmte Großverbrauchersegmente Wettbewerbsvorteile erzielen, falls sie in der Lage sind, auf die spezifischen Anforderungen und Wünsche flexibel zu reagieren. "Die Konzentration auf eine bestimmte Abnehmergruppe beruht auf der Annahme, dass ein Unternehmen ein eng begrenztes strategisches Ziel wirkungsvoller oder effizienter erreichen kann als Konkurrenten, die sich im breiteren Wettbewerb befinden."³⁰² Dabei zielt das Unternehmen im Hinblick auf das eng begrenzte Branchenziel entweder auf eine Differenzierung oder niedrigere Kosten oder beides ab.³⁰³

6.3.1 Strategien für ausgewählte Großverbrauchersegmente

Das entscheidende Differenzierungskriterium für Großverbraucherzielgruppen ist die Betriebsgröße bzw. die Anzahl an ausgegebenen warmen Essen pro Tag. In Tab. 6-11 sind die Unterschiede zwischen kleinen Betrieben und Großbetrieben dargestellt.

³⁰² PORTER (1999), S. 75.

³⁰³ Vgl. PORTER (1999), S. 75.

Tab. 6-11: Unterschiede im Nachfrageverhalten von kleinen Betrieben und Großbetrieben

Bereiche	Kleine Betriebe (30-100 warme Essen pro Tag)	Große Betriebe (mehr als 300 warme Essen pro Tag)
Betriebstypen	v.a. Imbissbetriebe und kleine Gastronomiebetriebe	v.a. Kantinen, Anstalten, Mensen und große Gastronomiebetriebe
Einkaufsverantwortliche	v.a. Inhaber/Pächter	v.a. Küchenleiter/Chefköche
Bedeutendste Einkaufsquellen für Milcherzeugnisse	v.a. C&C-Märkte/LEH (Selbstabholung)	v.a. Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse und der GV-Liefergroßhandel (Belieferung)
Bedeutende Informationsquellen in Bezug auf Milcherzeugnisse	Informationen des Handels, wie z.B. Prospekte	<ul style="list-style-type: none"> - Informationen des Handels - Informationen von Molkereiunternehmen, - GV-Fachzeitschriften - Messen und Seminare - Gespräche mit Kollegen
Marktdurchdringungsgrad bei Milcherzeugnissen	Niedrig bis mittel	Hoch
Zufriedenheit mit Milcherzeugnissen und Verpackungen	Insgesamt zufrieden	Insgesamt zufrieden, allerdings Tendenz zur Unzufriedenheit bzgl. Convenience-Eigenschaften
Forderungen in Bezug auf Produkte und Verpackungen (insbesondere Convenience)	Längere Haltbarkeit bei Frischmilch, wiederverschließbare Verpackungen	GV-gerechtere Produkte und Verpackungen insgesamt, längere Haltbarkeit bei Joghurt, Reduzierung des Verpackungsmülls, Mehrwegverpackungen
Bevorzugte Verpackungen	Portionspackungen	Großpackungen
Prognosen für bestimmte Mahlzeitentypen	Besonders positive Prognosen für gesunde Mahlzeiten	Besonders positive Prognosen für <ul style="list-style-type: none"> - gesunde Mahlzeiten - leichte, fruchtige Desserts - kleine Portionen/Fingerfood - Fertig-/Convenienceprodukte

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Ergebnisse aus der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen (vgl. Kapitel 5).

Bei kleinen Betrieben (ca. 30 bis 100 warme Essen pro Tag) werden beispielsweise die Milcherzeugnisse oftmals in C&C-Märkten oder im LEH selbst abgeholt. Dagegen werden größere Betriebe (>300 warme Essen pro Tag) vorwiegend vom Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse beliefert. Im Folgenden wird auf das charakteristische Nachfrageverhalten von kleinen Betrieben und Großbetrieben eingegangen. Auf Betriebe, die zwischen 100 und 300 warme Essen pro Tag ausgeben, wird nicht näher eingegangen, weil deren Nachfrageprofil zwischen dem von Großbetrieben und kleinen Betrieben liegt.

Ausgehend von den Unterschieden werden Maßnahmen für die Zielgruppe kleine Betriebe und die Zielgruppe Großbetriebe abgeleitet. Um Wiederholungen zu vermeiden, wird teilweise auf vorhergehende und nachfolgende Kapitel verwiesen.

6.3.1.1 Maßnahmen für die Zielgruppe "Großbetriebe"

Im Folgenden wird auf die Bereiche Produkte, Verpackungen und Dienstleistung sowie präferierter Absatzkanal und Kommunikationspolitik eingegangen (vgl. Tab. 6-11).

Maßnahmen im Bereich Produkte, Verpackungen und Dienstleistung

Milchverarbeitende Unternehmen könnten dem Wunsch von Großbetrieben nach großverbrauchergerechteren Produkten und Verpackungen entsprechen, indem sie hochwertige Convenienceprodukte in Großpackungen anbieten. Des Weiteren könnte die Haltbarkeit von Joghurt in Großpackungen erhöht werden, z.B. durch Erhöhung der Trockenmasse, durch Erhöhung der Molkenproteindenaturierung sowie durch Zusatz von Gelatine. Die Möglichkeiten, die sich in Bezug auf den Produktkern und die Verpackung ergeben, sind in den Kapiteln 6.1.1 "Differenzierung durch Convenience-Produkte" und 6.4 "Diversifikationsstrategien" ausführlich dargestellt. Darüber hinaus eignen sich fruchtige Desserts in Großpackungen. Zudem könnten für sehr große Betriebe auch Dienstleistungen, wie z.B. Service und Beratung, angeboten werden (vgl. dazu auch 6.1.4 "Differenzierung durch Dienstleistung"). Besonderes Augenmerk sollte dabei auf Caterer und die Systemgastronomie gelegt werden. Zur Systemgastronomie und den Caterern ist anzumerken, dass diese GV-Segmente oftmals einen Zentraleinkauf haben und eine begrenzte Anzahl von Milcherzeugnissen beziehen. An diese Produkte werden allerdings spezielle Anforderungen gestellt - beispielsweise 200 gestapelte, brötchenförmige Käsescheiben in einer wiederverschließbaren Verpackung - was zur Folge hat, dass sich die persönliche Beziehung zwischen den Entscheidungsträgern von Zentraleinkauf und Lieferanten intensiviert.³⁰⁴ Bei den Wachstumssegmenten Systemgastronomie und Catering³⁰⁵ empfiehlt sich daher eine direkte Abstimmung mit den Einkaufsverantwortlichen bzgl. der Qualitätsparameter und der Convenience-Eigenschaften, um deren Anforderungen optimal erfüllen zu können.

³⁰⁴ Vgl. O.V. (2000B), p. 8.

³⁰⁵ Vgl. WEIB/LEOPOLDER (2001), S. 1-11; SCHMID (2001), S. 1-12.

Präferierter Absatzkanal und Maßnahmen der Kommunikationspolitik

Die bedeutendste Bezugsquelle für große Betriebe ist der Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse, z.B. die Frischdienste von Molkereien. Dies sollte explizit bei den Strategien für ausgewählte Absatzmittler, d.h. bei der Selektions-, Stimulierungs- und Kontraktstrategie, berücksichtigt werden. Aufgrund der wachsenden Bedeutung des GV-Liefergroßhandels, der neben Milcherzeugnissen auch andere Lebensmittel liefert, sollte auch dieser in die Marketing-Konzeption von milchverarbeitenden Unternehmen mit einbezogen werden, z.B. durch Leistungen im Vertrieb, Service und elektronische Vernetzung im Rahmen des E-Business. Die Maßnahmen, die sich diesbezüglich ergeben, sind im Rahmen der Stimulierungs- und Kontraktstrategie eingehend erläutert (vgl. 6.3.2 "Strategien für ausgewählte Absatzmittler").

Des Weiteren sollte die hohe Informationsbereitschaft von großen Betrieben dahingehend genutzt werden, dass Informationen des milchverarbeitenden Unternehmens beispielsweise über E-Mail an Großbetriebe gesendet werden und dabei die Frage gestellt wird, ob Interesse an weiteren Informationen besteht. Bei positiver Resonanz könnten die Außendienstmitarbeiter des milchverarbeitenden Unternehmens einen Termin mit den Einkaufsverantwortlichen im GV-Bereich vereinbaren. Zudem empfiehlt sich die Teilnahme an Messen und Seminaren sowie die Werbung in GV-Fachzeitschriften.

6.3.1.2 Bewertung der Chancen und Risiken einer Marktsegmentierung mit der Zielgruppe "Großbetriebe"

Die Bewertung der Chancen und Risiken bezieht sich auf Großverbraucher, die täglich eine große Anzahl an Mahlzeiten ausgeben (vgl. Tab. 6-12). Dies sind insbesondere Unternehmen im Bereich Catering, Systemgastronomie und Mensen.

Wertung

Die strategische Option Marktsegmentierung für die Zielgruppe Großbetriebe hat hohe Chancen in den Bereichen Convenience-Produkte, Dienstleistung und Produktentwicklung. Die Bewertung der Risiken für die Herstellung von zielgruppenspezifischen Convenience-Produkten hängt maßgeblich von der Größe der Zielgruppe sowie von den bereits im milchverarbeitenden Unternehmen vorhandenen Anlagen ab. Bei Dienstleistungen für Großbetriebe werden insbesondere die hohen Personalkosten für eine qualifizierte Außendienstmannschaft angeführt.

Tab. 6-12: Chancen und Risiken der strategischen Option "Marktsegmentierung/Zielgruppe Großbetriebe"

Strategische Option: Marktsegmentierung/Zielgruppe Großbetriebe
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerbsvorteil durch zielgerichtetes Marketing in Bezug auf die Einkaufsquellen, das Informationsverhalten und die Verpackungspräferenzen. - Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu Konkurrenten, die sowohl Großbetriebe und deren bedeutendste Absatzmittler als auch kleine Betriebe und deren bedeutendste Absatzmittler in ihrer Absatzpolitik berücksichtigen. - Zusammenarbeit von Hersteller und Großbetrieb (z.B. Catering-Unternehmen) bei der Entwicklung und dem Einsatz von Produktinnovationen. - Etablierung als kompetenter Hersteller für Großbetriebe durch das Anbieten von maßgeschneiderten Convenience-Produkten. - Etablierung als kompetenter Ansprechpartner für Großbetriebe durch das Anbieten von Service und Beratung.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investition in Anlagen sowie in das Know-how zur Herstellung von zielgruppengerechten Produkten für Großbetriebe. - Hohe Personalkosten bei Dienstleistungen. - Konkurrenzunternehmen bearbeiten ein Teilsegment noch gezielter. - Kostenunterschied zwischen Unternehmen, die sich auf ein bestimmtes Marktsegment konzentrieren, und Anbietern, die sich im breiteren Wettbewerb befinden, wird so groß, dass der Wettbewerbsvorteil von Unternehmen, die sich auf ein bestimmtes Marktsegment konzentrieren, zunichte gemacht wird.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

6.3.1.3 Maßnahmen für die Zielgruppe "kleine Betriebe"

Bei den Maßnahmen für kleine Betriebe wird auf die Bereiche Produkte und Verpackungen sowie präferierter Absatzkanal und Kommunikationspolitik eingegangen (vgl. dazu auch Tab. 6-11).

Maßnahmen im Bereich Produkte und Verpackungen

Dem Wunsch von kleinen Betrieben nach einer längeren Haltbarkeit von Frischmilch könnte entsprochen werden, indem die so genannte ESL-Milch in wiederverschließbarer Verpackung hergestellt wird. Dadurch ist für Großverbraucher eine großzügige Bevorratung ohne Qualitätseinbußen möglich, was bei kleinen Betrieben zu einer Verringerung der Einkaufsfrequenz führen könnte. Zudem können Wellness-Produkte in Portionspackungen angeboten werden (vgl. Kap. 6.1.2 "Differenzierung durch Wellness-Produkte). Für kleine Betriebe eignen sich generell Portionspackungen bzw. haushaltsübliche und wiederverschließbare Verpackungen,

weil oftmals nur relativ geringe Mengen pro Tag verbraucht werden. Nähere Ausführungen zur Wiederverschließbarkeit von Verpackungen und der Haltbarkeitsverlängerung von Frischmilch finden sich in Kapitel 6.1.1 "Differenzierung durch Convenience-Produkte".

Präferierter Absatzkanal und Maßnahmen der Kommunikationspolitik

Kleine Betriebe, die ihre Milcherzeugnisse vom C&C-Markt und LEH selbst abholen, beziehen Informationen über Milcherzeugnisse vorwiegend von diesen Absatzmittlern, z.B. durch Prospekte. Somit sind die C&C-Märkte und der LEH das Bindeglied für die Informationen zwischen Herstellern und Großverbrauchern. Auf Besuche durch Außendienstmitarbeiter sowie eine Teilnahme an Messen sollte bei der Konzentration auf die Zielgruppe kleine Betriebe verzichtet werden. Vielmehr sollten adäquate Absatzmittler ausgewählt und durch Stimulierungs- und Kontraktstrategien an das eigene Unternehmen gebunden werden, z.B. Stimulierung durch Leistungen im Vertrieb, Service sowie elektronische Vernetzung im Rahmen des E-Business und Kontraktstrategien für die Bereiche Informationsaustausch und Produktentwicklung (vgl. Kap. 6.3.2 "Strategien für ausgewählte Absatzmittler").

Da die Einkäufer im Handel, z.B. bei der Metro, oftmals gleichzeitig für Großverbraucher- und Endverbraucher-Produkte verantwortlich sind, ist zu prüfen, inwieweit sich bei den Marketing-Maßnahmen für Großverbraucher und den Marketing-Maßnahmen für Endverbraucher Überschneidungen ergeben. Bei den Absatzkanälen C&C-Märkte und LEH dürften in vielen Fällen Parallelen zwischen Großverbraucher- und Endverbrauchermarketing bestehen.

6.3.1.4 Bewertung der Chancen und Risiken einer Marktsegmentierung mit der Zielgruppe "kleine Betriebe"

Die Bewertung der Chancen und Risiken bezieht sich auf Betriebe, die täglich eine geringe Anzahl an Mahlzeiten ausgeben, das sind z.B. Imbiss- und Gastronomiebetriebe mit 30 - 100 Mahlzeiten pro Tag (vgl. Tab. 6-13).

Wertung

Insgesamt bestehen mittlere Chancen für die strategische Option Marktsegmentierung mit der Zielgruppe "kleine Betriebe". Potentiale werden insbesondere bei Produkten gesehen, die sich sowohl im Großverbraucher- als auch im Endverbraucherbereich absetzen lassen. Dabei wird von Seiten der Hersteller in vielen Fällen keine Trennung zwischen Großverbraucher- und Endverbrauchermarketing stattfinden.

Tab. 6-13: Chancen und Risiken der strategischen Option "Marktsegmentierung/Zielgruppe kleine Betriebe"

Strategische Option: Marktsegmentierung mit der Zielgruppe kleine Betriebe
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerbsvorteil durch zielgerichtetes Marketing in Bezug auf die Einkaufsquellen, das Informationsverhalten und die Verpackungspräferenzen. - Wettbewerbsvorteil im Vergleich zu Konkurrenten, die sowohl Großbetriebe und deren bedeutendste Absatzmittler als auch kleine Betriebe und deren bedeutendste Absatzmittler in ihrer Absatzpolitik berücksichtigen. - Verringerung der Einkaufsfrequenz von kleinen Betrieben, die ihre Milcherzeugnisse in C&C-Märkten selbst abholen, durch die Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch (ESL-Milch). - Anbieten von Produkten, die sich auch im Endverbraucherbereich absetzen lassen.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kostenunterschied zwischen Unternehmen, die sich auf ein bestimmtes Marktsegment konzentrieren, und Anbietern, die sich im breiteren Wettbewerb befinden, wird so groß, dass der Wettbewerbsvorteil von Unternehmen, die sich auf ein Marktsegment konzentrieren, zunichte gemacht wird. - Konkurrenzunternehmen bearbeiten ein Teilsegment noch gezielter. - Anlagen sowie das Know-how zur Herstellung sind im Unternehmen nicht vorhanden.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

6.3.2 Strategien für ausgewählte Absatzmittler

Im Rahmen der so genannten vertikalen Marketing-Strategien für die Zielgruppe Handel bzw. Absatzmittler wird die generelle Ausrichtung des Herstellers festgelegt, und zwar in Bezug auf die

- Selektion der Zielbetriebe im Handel (Selektionsstrategie),
- Akquisition und Stimulierung von Absatzmittlern (Stimulierungsstrategie) und
- vertragliche Zusammenarbeit mit Absatzmittlern (Kontraktstrategie).³⁰⁶

6.3.2.1 Selektionsstrategie

Bei der Selektionsstrategie sollte zwischen bedeutenden und weniger bedeutenden Absatzmittlern differenziert werden.³⁰⁷ Dies gilt für bestehende Handelspartner ebenso wie für potentielle Absatzmittler, mit denen bisher noch keine Geschäfte gemacht wurden. Generell wird die

³⁰⁶ Die Systematisierung basiert auf IRRGANG (1989), S. 64-123; vgl. dazu auch MEFFERT (1998), S. 596-654; KOTLER/BLIEMEL (1999), S. 830-863.

Auswahl von Absatzmittler-Unternehmen nach den Kriterien Fähigkeit und Bereitschaft des Absatzmittlers zur Zusammenarbeit mit dem Hersteller getroffen.

Fähigkeit des Absatzmittlers zur Zusammenarbeit mit dem Hersteller

Die Bewertung von Absatzmittlern kann durch quantitative und qualitative Kriterien erfolgen.

Quantitative Kriterien sind:

- Unternehmensgröße und –wachstum,
- Umsatz und Umsatzentwicklung,
- Absatz und Absatzentwicklung,
- Umsatzanteil des Absatzmittlers beim milchverarbeitenden Unternehmen,
- Umsatzanteil des milchverarbeitenden Unternehmens beim Absatzmittler,
- Höhe und Entwicklung der Erträge,
- Spielraum für Preispolitik etc.

Qualitative Kriterien sind:

- Sortimentskompetenz,
- Service,
- Anpassungsfähigkeit/Flexibilität,
- Persönlichkeitsmerkmale der Manager etc.

Bereitschaft des Absatzmittlers zur Zusammenarbeit

Falls die Produkte des Herstellers im Sortiment geführt werden, dann ist eine generelle Bereitschaft zur Zusammenarbeit auf Seiten des Absatzmittler-Unternehmens gegeben. Darüber hinaus werden bei intensiveren Kooperationen Verträge oder Absprachen getroffen. Je intensiver die Zusammenarbeit, desto bedeutender wird die Persönlichkeitsstruktur der Inhaber bzw. Geschäftsführer.³⁰⁸

Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit hängt unter anderem davon ab, ob milchverarbeitende Unternehmen in folgenden Bereichen die Anforderungen des Handels erfüllen können:³⁰⁹

³⁰⁷ Vgl. KOTLER/BLIEMEL (1999), S. 836-837.

³⁰⁸ Vgl. IRRGANG (1989), S. 73.

³⁰⁹ Quelle: Ergebnisse des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

- Handelsspanne,
- Umschlaghäufigkeit,
- Absatzvolumen,
- Image der Produkte bzw. des Herstellers und der Marke,
- Lieferhäufigkeit,
- Lieferzuverlässigkeit,
- Konditionen, z.B. Rabatte, Zahlungsziel von mindestens 30 Tagen.

Ein wichtiges Entscheidungskriterium im Rahmen der Selektionsstrategie ist die Ausgestaltung der Konditionenverhandlungen zwischen Lebensmittelindustrie und Absatzmittlern.

Konditionenverhandlungen bei verschiedenen Absatzkanälen (freier Großhandel, organisierter Großhandel und Cash & Carry-Großhandel)³¹⁰

Im Großverbrauchermarkt zeigen sich Unterschiede im Einkaufsverhalten zwischen dem organisierten Großhandel mit Zentraleinkauf, dem nicht-organisierten bzw. freien Großhandel (z.B. Frischdienste, die als selbständige Familienunternehmen betrieben werden) und dem Cash & Carry-Großhandel. Dabei nimmt der Druck auf die Hersteller bzw. die Härte der Konditionenverhandlungen in der Reihenfolge freier Großhandel, organisierter Großhandel, Cash & Carry (C&C) zu. Dies bedeutet, dass sich die besten Konditionen aus Sicht der Molkereiwirtschaft beim freien Großhandel erzielen lassen. Dagegen werden bei der Vertriebschiene C&C die Konditionenverhandlungen mit gleicher Härte geführt wie im LEH. Ebenso nimmt die Bedeutung von persönlichen Kontakten zu den Entscheidungsträgern im Handel in der Reihenfolge freie Großhändler, organisierte Großhändler, Cash & Carry-Großhandel ab. Je unpersönlicher die Geschäftsbeziehung ist, desto härter gestalten sich die Konditionenverhandlungen.

Die freien Großhändler, mit denen oft langjährige Geschäftsbeziehungen gepflegt wurden, sind für viele milchverarbeitende Unternehmen bedeutende Absatzmittler. Allerdings nimmt die Bedeutung des freien Großhandels ab, während die Bedeutung von organisiertem Großhandel und C&C-Unternehmen im Großverbraucherbereich zunimmt.³¹¹ Somit nimmt auch die Be-

³¹⁰ Quelle: Ergebnisse des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

³¹¹ Vgl. ARTINGER (2001B), S. 106; M+M EURODATA (1999, 30. Juni); Ergebnisse des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

deutung der persönlichen Kontakte zu den Entscheidungsträgern im Handel ab. Da milchverarbeitende Unternehmen oftmals die Bedeutung der persönlichen Kontakte zu den Entscheidungsträgern im Handel als sehr wichtig bezeichnen, wird sich die genannte Entwicklung langfristig negativ auf viele Molkereiunternehmen auswirken. In diesem Zusammenhang gewinnt die Frage, „wie sich die ausgewählten Absatzmittler zu dem vom Hersteller gewünschten Verhalten stimulieren lassen“, an Bedeutung.³¹²

6.3.2.2 Stimulierungsstrategie

Die Stimulierungsstrategie zielt darauf ab, die ausgewählten Absatzmittler zu dem vom Hersteller gewünschten Verhalten zu motivieren, d.h. zur Listung der Produkte und zur Absatzförderung durch gezielte Marketingmaßnahmen.³¹³

Bei der Stimulierungsstrategie wird grundsätzlich zwischen monetären und nicht-monetären Anreizen unterschieden:

Monetäre Anreize: Die monetären Anreize im GV-Markt, z.B. Rabatte und Listungsgebühren, sind in etwa mit den monetären Anreizen im LEH vergleichbar.³¹⁴

Nicht-monetäre Anreize: Durch nicht-monetäre Anreize sollten milchverarbeitende Unternehmen bei den Absatzmittlern Präferenzen schaffen, um die eigene Austauschbarkeit zu senken. Dazu ergeben sich folgende Möglichkeiten:

- Stimulierung durch Leistungen im Vertrieb, z.B. erhöhte Lieferbereitschaft, Lieferhäufigkeit, Lieferpünktlichkeit und Flexibilität,
- Stimulierung durch Service, z.B. Schulungen des Handelspersonals bei erklärungsbedürftigen Produkten und Incentives für die Verantwortlichen im Handel (juristisch bedenklich, wird dennoch praktiziert),
- Stimulierung durch elektronische Vernetzung mit den Absatzmittlern im Rahmen des E-Business.

³¹² Quelle: Ergebnisse des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

³¹³ Vgl. IRRGANG (1989), S. 79; KOTLER/BLIEMEL (1999), S. 838.

³¹⁴ Quelle: Ergebnisse des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

6.3.2.3 Kontraktstrategie

Bei der Kontraktstrategie wird eine vertragliche Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Absatzmittler festgelegt. Die Initiative geht vorwiegend vom Hersteller aus. Dabei wird zwischen quantitativen und qualitativen Vereinbarungen differenziert. **Quantitative Vereinbarungen** beziehen sich z.B. auf die abgenommene Menge bzw. getätigte Umsätze. **Qualitative Vereinbarungen** regeln beispielsweise die Ausrichtung des Händlermarketings bzw. die Unterstützung des Herstellermarketings durch den Absatzmittler.³¹⁵

Milchverarbeitende Unternehmen könnten im Rahmen von qualitativen Vereinbarungen die Bereiche Informationsaustausch und Produktentwicklung vertraglich fixieren:

- **Informationsaustausch:** Hier könnte das Absatzmittler-Unternehmen dem Vertragspartner sämtliche Abverkaufsdaten der Weißen und Gelben Linie sowie von Convenience-Produkten zur Verfügung stellen. Im Gegenzug könnte der Hersteller die Abverkaufsdaten auswerten und darüber hinausgehende Marktforschungsaktivitäten für den Absatzmittler durchführen bzw. finanzieren.
- **Produktentwicklung:** Das milchverarbeitende Unternehmen könnte gemäß den Vorgaben des Absatzmittler-Unternehmens sowie den Informationen aus der Marktforschung Produkte entwickeln und diese exklusiv für den Vertragspartner produzieren.

6.3.2.4 Strategiestil

Bei der Zusammenarbeit von milchverarbeitenden Unternehmen und Absatzmittlern sind verschiedene Verhaltensstile möglich. Diese Verhaltensstile charakterisieren das Leitmotiv für die Zusammenarbeit. Es wird dabei grundsätzlich zwischen Konfliktreduzierung und Dominanz unterschieden.³¹⁶

Aufgrund des Wettbewerbs in der Molkereiwirtschaft, der Austauschbarkeit von Herstellern bei einem Großteil des Milchproduktesortiments und der Machtverhältnisse in der Beziehung Hersteller/Handel empfiehlt sich für milchverarbeitende Unternehmen die Konfliktreduzierung als Leitmotiv für die Zusammenarbeit mit dem Handel. Dies impliziert auch eine Abstimmung der Marketing-Konzeption des milchverarbeitenden Unternehmens auf die Absatzmittler. Konkret bedeutet dies:

³¹⁵ Vgl. IRRGANG (1989), S. 119-122.

- Erarbeiten/Herausstellen gemeinsamer **Ziele**, z.B. Minimierung der Gesamtkosten in der Wertschöpfungskette,
- Abstimmung der **Strategien**, z.B. Akzeptanz der Strategie beim Handel, und
- Abstimmung des **Instrumenteneinsatzes/Mix**, z.B. Produkt- und Sortimentspolitik, Werbung und Verkaufsförderung, Distribution.

6.3.2.5 Bewertung der Chancen und Risiken einer Marktsegmentierung mit der Zielgruppe "ausgewählte Absatzmittler"

Die Bewertung der Chancen und Risiken bezieht sich auf freie Großhändler, z.B. Frischdienste, auf organisierte Großhändler mit Zentraleinkauf und den C&C-Großhandel (vgl. Tab. 6-14).

Wertung

Die Chancen für die strategische Option Marktsegmentierung mit der Zielgruppe ausgewählte Absatzmittler werden insgesamt als "mittel" bis "niedrig" bezeichnet. Allerdings werden in den folgenden Bereichen durchaus Potentiale gesehen:

- Förderung von ausgewählten Absatzmittlern im Rahmen von Aktionen,
- Treffen vertraglicher Vereinbarungen mit ausgewählten organisierten Großhändlern bei Aktionen und der Herstellung von Handelsmarken für Absatzmittler im GV-Bereich,
- Schulung des Handelspersonals und
- E-Business, insbesondere elektronische Abwicklung von Bestellung, Rechnung und Reklamation mit organisierten Großhändlern. Allerdings wird die Umsetzung von E-Business mit dem Handel erst in einigen Jahren Bedeutung erlangen.

Es wird generell auf die große Bedeutung von "guten Kontakten" zum Handel hingewiesen. Dagegen werden Sonderkonditionen für ausgewählte Absatzmittler aufgrund der Markttransparenz bei Konditionen als äußerst riskant bewertet. Auch eine Zusammenarbeit mit dem Handel bei der Produktentwicklung wird als nicht sinnvoll erachtet.

³¹⁶ Vgl. IRRGANG (1989), S. 130.

Tab. 6-14: Chancen und Risiken der strategischen Option "Marktsegmentierung/Zielgruppe ausgewählte Absatzmittler"

Strategische Option: Marktsegmentierung/Zielgruppe ausgewählte Absatzmittler
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zusammenarbeit mit ausgewählten Absatzmittlern bei der Planung und Durchführung von Aktionen im Rahmen von Verkaufsförderungsmaßnahmen. - Vertragliche Vereinbarungen bei Handelsmarken für den GV-Bereich zur Bindung von Absatzmittlern an das eigene Unternehmen. - Service bei Spezialprodukten und Zweitplatzierungen. - Schulung des Handelspersonals als aktiver Beitrag zur Pflege von Kundenbeziehungen. - E-Business zur Reduzierung der Verwaltungskosten sowie zur Bindung von Absatzmittlern an das eigene Unternehmen.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Förderung von einzelnen Absatzmittlern, z.B. durch Sonderkonditionen, lässt sich meist nicht geheim halten aufgrund der Vernetztheit bei Absatzmittlern (z.B. freie Großhändler, die zusätzlich beim organisierten Großhandel eingebunden sind sowie durch Akquisitionen und Fusionen im Großhandelsbereich) → Transparenz bei den Konditionen. - Hohe Personalkosten für milchverarbeitende Unternehmen in Bezug auf Schulungen und Service für Spezialprodukte und Zweitplatzierungen. - Hohe Investitionen für die Informationstechnologie zur Umsetzung von E-Business.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

6.4 Diversifikationsstrategien

6.4.1 Charakteristika von Diversifikationsstrategien

Die Diversifikation wird als Strategie definiert, "die darauf ausgerichtet ist, neue Produkte bzw. Leistungen zu entwickeln und auf Märkten abzusetzen, auf denen das Unternehmen bisher nicht agiert hat."³¹⁷

Die Diversifikationsstrategie eignet sich vor allem dann, wenn das bestehende Leistungsprogramm des Unternehmens in den angestammten Märkten auf Wachstumsgrenzen stößt und ein hoher Wettbewerbsdruck herrscht. Durch ein Engagement in neue bzw. verwandte Produkt-Markt-Kombinationen können Synergien genutzt und ein Risikoausgleich bzw. ein zweites Standbein für das Unternehmen geschaffen werden. Es bietet sich beispielsweise an, Synergie- bzw. Verbundeffekte in den Bereichen Fertigung, Marketing und Vertrieb, die mit dem bishe-

³¹⁷ HAMM (1991), S. 144.

rigen Kerngeschäft zusammenhängen ("related diversification"), zu nutzen.³¹⁸ Im Folgenden werden die Begriffe horizontale, vertikale und laterale Diversifikation charakterisiert:³¹⁹

- **Horizontale Diversifikation:** Ergänzung des bestehenden Programms durch Produkte bzw. Leistungen auf der gleichen Wirtschaftsstufe, die mit diesem in einem sachlichen Zusammenhang stehen. Als sachlicher Zusammenhang können Synergien in den Bereichen Produktion und Absatz, wie z.B. gleiche Technologien, Produktionsmittel, Vertriebssysteme etc. angeführt werden.
- **Vertikale Diversifikation:** Aufnahme von Produkten bzw. Leistungen, die den bisherigen Unternehmensleistungen vor- oder nachgelagert sind. Dadurch wird der Anteil an Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette erhöht.
- **Laterale Diversifikation:** Engagement in völlig neuen Produkt- und Marktbereichen, die mit dem bisherigen Programm in keinem sachlichen Zusammenhang stehen.

Empirische Untersuchungen belegen, dass es sich bei erfolgreichen Diversifikationsstrategien vor allem um Diversifikationen handelt, die in Zusammenhang mit dem bisherigen Kerngeschäft des Unternehmens stehen, d.h. um horizontale und vertikale Diversifikation. Dagegen führt die laterale Diversifikation oftmals nicht zu den gewünschten Umsätzen und Erträgen.³²⁰

Diesbezüglich muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass eine eindeutige Abgrenzung von horizontaler, vertikaler und lateraler Diversifikation aufgrund von vielfältigen unternehmens- und marktspezifischen Gegebenheiten oftmals als nicht möglich erscheint. Beispielsweise bestehen keine definierten Abgrenzungskriterien für den sachlichen Zusammenhang zwischen dem bisherigen und dem neuen Leistungsangebot, was zu willkürlichen Einteilungen führen kann.³²¹ Deshalb werden in Kap. 6.4.2 Maßnahmen beschrieben, die einen sachlichen Zusammenhang zu den bisherigen Aktivitäten von milchverarbeitenden Unternehmen aufweisen. Auf eine strenge Systematisierung der Diversifikationsaktivitäten wird jedoch verzichtet.

6.4.2 Maßnahmen im Rahmen der Diversifikationsstrategie

Im Folgenden werden die potentiellen Alternativen im Rahmen der Diversifikationsstrategie dargestellt. Dabei wird insbesondere auf die Kombination von Milcherzeugnissen mit Produk-

³¹⁸ Vgl. BECKER (2000), S. 50; ANSOFF (1966), S. 145-156.

³¹⁹ Vgl. ANSOFF (1966), S. 152ff; MEFFERT (1998), S. 235, 449; BECKER (1998), S. 164-165; HAMM (1991), S. 144-145.

³²⁰ Vgl. BECKER (1998), S. 179.

ten aus anderen Branchen der Ernährungswirtschaft, Würzsaucen (Dressings und Dips), die Erweiterung des Leistungsprogramms um Küchentechnik und Lebensmittelautomaten (Vending) sowie auf die Realisierung der Diversifikation im Unternehmen eingegangen.

6.4.2.1 Kombination von Milcherzeugnissen mit Salat, Gemüse, Kräutern und Backwaren

Bei der Kombination von Milcherzeugnissen mit Produkten aus anderen Branchen der Ernährungswirtschaft bieten sich für die Unternehmen der Molkereiwirtschaft vor allem die Kombinationen Milcherzeugnisse plus Salat, Gemüse, Kräuter und Backwaren an, und zwar in Form von gekühlten und/oder tiefgekühlten Convenienceprodukten, weil in diesen Bereichen seit mehr als 10 Jahren hohe Wachstumsraten erzielt und auch für die Zukunft positive Verbrauchsentwicklungen erwartet werden.³²²

Feinkost/Frischeconvenience

Im Großverbraucherbereich ist mit einer steigenden Bedeutung von Frischeconvenience bzw. gekühlten Convenienceprodukten zu rechnen. Dies belegen die Ergebnisse einer empirischen Erhebung, in der zwei Drittel der Befragten eine zunehmende Verbrauchsentwicklung bei gekühlten Convenienceprodukten prognostizieren.³²³

Für milchverarbeitende Unternehmen besteht die Möglichkeit, gekühlte Convenienceprodukte wie z.B. Feinkostsalate, Sandwiches, Wraps (=gefüllte Pfannkuchen nach mexikanischer Art) herzustellen, wobei insbesondere die Zutaten Käse, Sahne, Joghurt und Creme Fraîche verwendet werden können. Potentielle Produktkombinationen sind Salat und Gemüse mit Reibekäse, Käsewürfeln und Frischkäsezubereitungen, Mozzarella-Kugeln mit Tomaten und Basilikum, Joghurts mit Paprika, Zucchini, Tomate, Peperoni, Oliven und Kräutern. Die Feinkost- und Frischeconvenience-Produkte eignen sich vor allem für das regionale Absatzgebiet. Besondere Bedeutung kommt hierbei auch Caterern und der Systemgastronomie zu.³²⁴

Als Beispiele aus der Molkerei- und Lebensmittelindustrie können die folgenden Produkte und Unternehmen angeführt werden:

- "Santa Lucia Snack & Salad" (Mozzarella-Kugeln plus Tütchen Arrabiata- oder Pestosauce)

³²¹ Vgl. BECKER (1998), S. 165; HAMM (1991), S. 145-146.

³²² Vgl. DEUTSCHER FACHVERLAG (2000), S. 164-176; o.V. (2001A), o.S.; o.V. (1999B), S. 24; DEUTSCHER FACHVERLAG (1998), S. 156-159.

³²³ Vgl. DEUTSCHER FACHVERLAG (2000), S. 166.

³²⁴ Quelle: Zahlreiche Expertengespräche mit Entscheidungsträgern von Molkereien, Absatzmittlern, Großverbrauchern, bspw. Kugler Feinkost GmbH, München. Lieferant der LSG Lufthansa Sky Chefs.

von der Galbani Deutschland GmbH,

- "MILRAM Vitality Gemüse Drink" von der Nordmilch eG,
- "Feinkostsalate in Sahnesauce" von der Elsdorfer Feinkost AG. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Elsdorfer Feinkost AG, deren Hauptaktionär die Heideblume Molkerei Elsdorf-Rotenburg eG ist, ihren Umsatz mit Frischeconvenience in zwei Jahren (1998/1999 bis 2000/2001) von 6,5 Mio. € um 66 % auf 10,8 Mio. € steigern konnte.³²⁵

Snacks/Backconvenience und Fingerfood

Die Bereiche Snacks/Backconvenience und Fingerfood haben bei Großverbrauchern einen hohen Stellenwert. Nach Angaben des Deutschen Tiefkühlinstitut e.V., Köln, wurde bei tiefgekühlten Backwaren im GV-Bereich im Zeitraum von 1988 bis 1998 ein Absatzwachstum von 360 % erzielt. Bei Produkten wie Baguettes, Pizzas und Snacks lag das Wachstum im 10-Jahres-Vergleich zwischen 90 und 230 Prozent. Die jährlichen Wachstumsraten für die genannten Bereiche liegen derzeit zwischen drei und 16 %.³²⁶ Des Weiteren wurde **Fingerfood** in einer aktuellen Umfrage als einer der erfolgreichsten Bereiche im Großverbrauchermarkt ermittelt.³²⁷ Die Eignung von Fingerfood für den Großverbrauchermarkt wurde unter anderem auch von der Aussage des Lekkerland-Category-Managers UDO BERG bekräftigt. Laut BERG generieren Tankshop-Kunden, die ein spontanes Hunger- oder Durstgefühl stillen wollen, ca. 70 Prozent des Tankshop-Umsatzes. Für diese Kundengruppe würden sich entsprechende Produkte zum "Sofortverzehr", insbesondere Fingerfood, eignen.³²⁸

Aufgrund der Bedeutung von Snacks/Backconvenience und Fingerfood im GV-Markt ist die Herstellung dieser Produkte auch für milchverarbeitende Unternehmen eine Diversifikationsalternative. Beispielsweise könnten milchverarbeitende Unternehmen Quark, Sahne, Joghurt, Butter und Käse mit Teig für Baguettes, Quiches, Pizza, Croissants, Muffins und anderen Zutaten kombinieren. Ebenso besteht die Möglichkeit Fingerfood herzustellen, indem Milcherzeugnisse (vorwiegend Käse) mit Gemüse (beispielsweise Tomaten, Paprika, Broccoli, Chilisoten) kombiniert und in Kräuter-Panade (z.B. Basilikum, Knoblauch) gebacken werden.

Als Beispiele aus der Molkerei- und Lebensmittelindustrie können die folgenden Produkte und Unternehmen angeführt werden:

³²⁵ Vgl. ELSDORFER FEINKOST AG (2001, 23. August), o.S.

³²⁶ Vgl. DEUTSCHER FACHVERLAG (2000), S. 161-163.

³²⁷ Vgl. FOOD SERVICE (2000), S. 153.

³²⁸ Vgl. o.V. (1999c), S. 10-11.

- "Butter-Croissant" und "Kräuter-Baguette", "Zwiebel-Baguette", "Knoblauch-Baguette" (= mit Kräuter-, Zwiebel- oder Knoblauchbutter gefülltes Baguette) von der Meggle GmbH,
- "Topfenrahmstrudel" von der Dinghartinger Produktions- & Vertriebs-GmbH,
- "Intermezzo" (Teig-Schiffchen mit Sauerrahmsauce etc.) von der Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG,
- "Mozzarella-Sticks" von der Alpenhain Camembert-Werk GmbH & Co. KG,
- "Broccoli-Cheddar-Poppers", "Breaded Mozzarella-Sticks" (Mozzarella in würziger italienischer Panade) und "Poppers Käsecreme" (Käse plus Chili-Schoten in Kartoffelpanade) von der Salomon Hitburger GmbH.

6.4.2.2 Herstellung von Würzsaucen (Dressings und Dips)

Würzsaucen bzw. Dressings und Dips werden im Großverbraucherbereich oftmals in Verbindung mit Salaten, Geflügelprodukten und Fingerfood angeboten. Salate, Geflügelprodukte und Fingerfood waren im Jahr 2000 die Produkte mit den höchsten Zuwachsraten im Großverbraucherbereich.³²⁹ Insofern kann auch von einer wachsenden Bedeutung von Dressings und Dips im Großverbrauchermarkt ausgegangen werden.

Für die Molkereiwirtschaft bieten sich z.B. Würzsaucen auf Basis von Käse, Joghurt und Quark in Kombination mit Kräutern, Knoblauch, Pfeffer, Gurken, Zwiebeln etc. an. Als Beispiele aus der Molkerei- und Lebensmittelindustrie werden die folgenden Produkte und deren Hersteller aufgeführt:

- "Joghurt-Salat-Creme", "Kräutercreme", "Aioli-Sauce" (Knoblauchsauce mit Kräutern) und "Baguette-Sauce" von der Elsdorfer Feinkost AG,
- "Käse-Dip Cheddar" von der Salomon Hitburger GmbH,
- "Käsesauce Parmesan" von der Deutschen Thomy GmbH,
- "Gratin-Sauce" von der Privatmolkerei Naarmann KG,
- "American Joghurt Dressing" von der Frischli Milchwerke GmbH,
- "Vita Joghurt Dressing" von der Vita GmbH; in diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Vita GmbH, Reutlingen, ihre gekühlten Dressings auch an die Fast-Food-Kette "Kochlöffel" absetzt.

³²⁹ Vgl. FOOD SERVICE (2000), S. 153.

6.4.2.3 Erweiterung des Leistungsprogramms um Küchentechnik und Lebensmittelautomaten (Vending)

Milchverarbeitende Unternehmen könnten Küchentechnik und Lebensmittelautomaten sowie deren Service/Wartung in das Leistungsprogramm integrieren, um die Kundenbindung zu erhöhen bzw. das Risiko der eigenen Austauschbarkeit zu senken.

In Deutschland werden etwa 400.000 Lebensmittelautomaten betrieben. Darunter sind ca. 120.000 Kaltgetränkeautomaten, 220.000 Heißgetränkeautomaten und 60.000 Snack- und Verpflegungsautomaten. Etwa 90 % dieser Automaten sind in der Betriebsverpflegung aufgestellt. Insgesamt wurde in 1999 ein Umsatz von etwa 1,8 Mrd. € erzielt. Das jährliche Umsatzwachstum lag bei ca. fünf Prozent. Die Anzahl der verkauften Automaten stieg um 13 %, wobei dies unter anderem auf die so genannten "Table-Top-Geräte" zurückgeführt wird. Bei Table-Top-Geräten handelt es sich um kleinere Geräte, die aufgrund ihrer Größe (Höhe: 40-50 cm) auf Bürotischen sowie auf Free-Flow-Theken in der Gastronomie und in Studentenwerken aufgestellt werden können.³³⁰

Mit Lebensmittelautomaten werden unter anderem auch Milcherzeugnisse abgesetzt, z.B. Trinkschokolade, Cappuccino, Latte Macchiato, Speiseeis etc. Für milchverarbeitende Unternehmen besteht die Möglichkeit, Automaten bzw. Dosiersysteme für Konsummilch, Kakao/Trinkschokolade, Sahne, Milchshakes, Speiseeis und Molkegetränke sowie Service/Wartung in das Leistungsprogramm des Unternehmens zu integrieren. Dadurch könnten Milcherzeugnisse sowie darauf abgestimmte Automaten/Dosiersysteme inklusive Service/Wartung angeboten werden. Als Zielgruppe eignen sich vor allem die Betriebsverpflegung und Studentenwerke, weil Warenautomaten bei diesen Segmenten einen hohen Stellenwert haben.³³¹ Zudem sind Studentenwerke und die Betriebsverpflegung aufgrund ihrer durchschnittlichen Betriebsgröße bzw. Anzahl an Essen pro Tag als wichtige Kunden einzustufen. Ebenso sollte die Systemgastronomie als Zielgruppe anvisiert werden.

Als Beispiele aus der Molkerei- und Lebensmittelindustrie sind die Friesland Madibic Food Service GmbH, die Nestlé Foodservice GmbH und die Melitta System Service GmbH & Co. KG zu nennen:

- Die Friesland Madibic Food Service GmbH, Aachen, bietet neben Kakao-Konzentrat und

³³⁰ Angaben des VERBANDES DER DEUTSCHEN AUTOMATENINDUSTRIE E.V. (VDAI), Berlin; CORINTH, S. (2000), S. 80-81.

³³¹ Vgl. DEUTSCHER FACHVERLAG (2000), S. 137.

Sahne auch die darauf abgestimmten Automaten bzw. Dosiersysteme an.

- Die zur Nestlé Deutschland AG gehörende Molkerei Lünebest produziert Milchshakes sowie das Mc Sundae-Eis für Mc Donald`s. Automaten für Milchshakes und Speiseeis sowie Service und Wartung werden von der Nestlé Food Service GmbH angeboten.
- Die zur Melitta-Unternehmensgruppe gehörende Melitta System Service GmbH & Co. KG bietet Kaffeeautomaten, Zubehör wie Filtertüten, Tassen etc. sowie Beratung und technischen Kundendienst auch an Wochenenden und Feiertagen an.

6.4.2.4 Realisierung des Diversifikationsvorhabens im Unternehmen

Um die genannten Diversifikationsalternativen zu realisieren, bieten sich die Möglichkeiten der internen und externen Diversifikation an:³³²

Interne Diversifikation: Für eine Diversifikation durch interne Entwicklung ist z.B. der Aufbau einer neuen Geschäftseinheit mit neuen Produktionskapazitäten und Vertriebsbeziehungen erforderlich.³³³ Beispielsweise müssen milchverarbeitende Unternehmen Backstraßen zur Herstellung von Fingerfood und/oder Backwaren und die Technologie zur Herstellung von Tiefkühlerzeugnissen kaufen sowie Personal mit entsprechendem Know-How akquirieren. Die Zeit-, Personal- und Kapitalintensität hängt von den jeweiligen Maßnahmen ab. Für Unternehmen, die über ausreichend Kapital verfügen, bietet sich auch eine externe Diversifikation an.

Externe Diversifikation: Bei der externen Diversifikation wird zwischen der Produkt- bzw. Leistungsakquisition, der Unternehmensakquisition und dem kooperativen Markteintritt unterschieden.

- **Produkt- bzw. Leistungsakquisition:** Die Produkt- bzw. Leistungsakquisition beinhaltet den Zukauf von Lizenzen und Patenten ebenso wie den Zukauf spezifischer Zubereitungen, Kulturen und Leistungen, z.B. die Nutzung der Abfüll-/Verpackungsanlage von anderen Unternehmen, falls die Technologie und das Know-How im eigenen Unternehmen fehlen.
- **Unternehmensakquisition:** Für Molkereiunternehmen bieten sich die Möglichkeiten des Erwerbs von Beteiligungen oder des Unternehmenskauf bei Herstellern von Feinkost, Tiefkühlkost, Backwaren, Teil- und Komplettfertigerichten, Automaten/Dosiersystemen sowie Service- und Dienstleistungsunternehmen für technischen Kundendienst und Kundenschu-

³³² Vgl. HAMM (1991), S. 149; BECKER (1998), S. 171.

³³³ Vgl. PORTER (1992), S. 423.

lung an. Ein typisches Beispiel ist die Nestlé AG. Bei Nestlé ist die Akquisitionsstrategie in der Unternehmensphilosophie verankert, um bestehende Sortimente und Marktpositionen abzurunden und zu ergänzen, in interessante Märkte einzutreten sowie um eine bessere geographische Ausgeglichenheit des weltweiten Geschäfts zu erreichen.³³⁴

- **Kooperativer Markteintritt:** Bei einem kooperativen Markteintritt wird eine vertragliche Zusammenarbeit mit einem bzw. mehreren Partnern vereinbart, beispielsweise mit Gemüseproduzenten, Herstellern von Tiefkühlkost, Backwaren, Feinkost, Teil- und Komplettfertigerichten und Warenautomaten sowie mit Service- und Dienstleistungsunternehmen in Bezug auf die Wartung von Küchentechnik. Als Beispiel kann die Salomon Hitburger GmbH angeführt werden, die "Hot Potato Skins" (=Kartoffelhälften mit sahniger Philadelphia-Frischkäsefüllung) anbietet und dabei die Marke Kraft Philadelphia auslbt.

6.4.2.5 Bewertung der Chancen und Risiken von Diversifikationsstrategien

Die Ergebnisse beziehen sich auf die Kombination von Milcherzeugnissen mit Salat, Gemüse, Kräutern und Backwaren, auf Würzsaucen (Dressings und Dips) sowie auf die Bereiche Küchentechnik und Vending (vgl. Tab. 6-15).

Tab. 6-15: Chancen und Risiken der strategischen Option "Diversifikation"

Strategische Option: Diversifikation
<p>Chancen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Steigende Nachfrage nach Snacks/Backconvenience und Fingerfood im GV-Bereich. - Steigende Nachfrage nach Feinkost/Frischeconvenience im GV-Bereich. - Steigende Nachfrage nach Würzsaucen im GV-Bereich.
<p>Risiken:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Defizite in den Bereichen Know-how und Technologie. - Einsatz erheblicher Ressourcen in Bezug auf Personal und Kapital. - Wettbewerbsdruck durch professionelle Konkurrenz, z.B. internationale Lebensmittelkonzerne.

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

³³⁴ Vgl. BECKER (1998), S. 173.

Wertung

Insgesamt werden mittlere bis hohe Chancen für eine Diversifikation in die Bereiche Snacks/Backconvenience und Fingerfood, Feinkost/Frischeconvenience und Würzsaucen gesehen. Die Chancen für die Diversifikation in die Bereiche Küchentechnik und Vending werden als niedrig bezeichnet. Die Risiken werden von den Unternehmen um so höher bewertet, je größer die Distanz zu ihrem gegenwärtigen Geschäft in Bezug auf Technologie und Know-how ist. Im Falle der Diversifikation ist für die Gesamtbewertung weniger das Marktpotential ausschlaggebend als die Risiken der jeweiligen Strategiealternative. Aus diesem Grund tendieren viele milchverarbeitende Unternehmen bei der strategischen Ausrichtung ihrer GV-Aktivitäten zur Konzentration auf ihre Kernkompetenzen.

6.5 Zusammenfassende Darstellung der generalisierten Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen

Aufbauend auf den Ergebnissen aus der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbraucher nach Milcherzeugnissen (Phase I des Forschungsprojekts), den theoretischen und methodischen Grundlagen sowie den allgemeinen Rahmenbedingungen des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel wurden generalisierte Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen generiert. Dafür wurden zunächst theoriegestützte Ansätze entwickelt und anschließend im Rahmen der Aktionsforschung evaluiert.

Im Folgenden werden die strategischen Alternativen Differenzierung, Kostenführerschaft, Marktsegmentierung und Diversifikation zusammenfassend beschrieben. Tab. 6-16 gibt einen Überblick über die im Rahmen des Forschungsprojekts entwickelten Marketingstrategien sowie strategieadäquate Maßnahmen.

(1) Differenzierungsstrategien

Die Differenzierungsstrategie zielt darauf ab, die Leistung des Unternehmens von der Leistung der Konkurrenten zu differenzieren, d.h. es sollen Leistungsvorteile angeboten werden, die auch als solche erkennbar sind.³³⁵ Eine Differenzierung kann über die Bereiche Convenience, Wellness, Herkunft sowie Dienstleistung und E-Business erfolgen.

³³⁵ Vgl. PORTER (1999), S. 73-74.

Tab. 6-16: Darstellung von strategischen Optionen und strategieadäquaten Maßnahmen für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen

Strategische Optionen für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen
<i>Differenzierungsstrategien</i>
Differenzierung durch Convenience -Produkte <ul style="list-style-type: none"> - Bedarfsgerechte Verkleinerung/Portionierung von Käse, z.B. Reibekäse - Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch, z.B. Herstellung einer ESL-Milch - Verbesserung des Handling von Verpackungen, z.B. wiederverschließbare Verpackungen; verbesserte Portionierbarkeit durch Ausgießer und Pumpdispenser; normierte Gebindegrößen, welche die Portionierung erleichtern; vending- bzw. automatentaugliche Verpackungen; platzsparende, leicht zu stapelnde Verpackungen
Differenzierung durch Wellness -Produkte/Zusatz bzw. Anreicherung von funktionellen Substanzen, z.B. probiotische Kulturen, Ballaststoffe sowie diätetische und laktosereduzierte Milcherzeugnisse
Differenzierung durch die Herkunft der Produkte <ul style="list-style-type: none"> - Auslobung der regionalen Herkunft bei Standardprodukten - Auslobung der regionalen Herkunft bei Käsespezialitäten - Intensive Distribution in der Region, in der produziert wird
Differenzierung durch Dienstleistung <ul style="list-style-type: none"> - Rekrutierung und Auswahl von geeigneten Service-Mitarbeitern für den Außendienst - Teilnahme an Veranstaltungen von Kochclubs zur Produktdemonstration und zum Schaffen von Akzeptanz bei Küchenleitern - Produktdemonstrationen bei Großverbrauchern - Durchführung von Kundenzufriedenheitsanalysen (durch die Außendienstmitarbeiter)
Differenzierung durch E-Business , z.B. Vernetzung der Warenwirtschaftssysteme von Hersteller und Handel zur elektronischen Abwicklung von Bestellung, Reklamation und Rechnung
<i>Kostenführerschaftsstrategien</i>
Kostenführerschaft bei Standardprodukten , z.B. weitgehender Verzicht auf Außendienstmitarbeiter, Werbung in Fachzeitschriften sowie auf Messeteilnahmen
Kostenführerschaft durch Imitation von Innovationen der Konkurrenz , z.B. bei Convenience-Produkten
<i>Marktsegmentierungsstrategien</i>
Marktsegmentierungsstrategien für Großbetriebe und deren bedeutendste Einkaufsquellen <ul style="list-style-type: none"> - Anbieten/Entwickeln von hochwertigen Convenience-Produkten in Großpackungen

<ul style="list-style-type: none"> - Besuche von Außendienstmitarbeitern zur Einführung von neuen Produkten bei Großbetrieben (Produktdemonstrationen etc.) - Anbieten von Service und Beratung für Großbetriebe - Treffen vertraglicher Vereinbarungen mit ausgewählten freien bzw. nicht organisierten Großhändlern, z.B. bei Aktionen - Treffen vertraglicher Vereinbarungen mit ausgewählten organisierten Großhändlern (Zentraleinkauf), z.B. bei Aktionen und Handelsmarken für den Großverbraucherbereich - E-Business mit ausgewählten organisierten Großhändlern (Zentraleinkauf), z.B. Stammdatenaustausch, Bestellung, Reklamation und Rechnung über das Internet - Service für ausgewählte (organisierte und nicht organisierte) Absatzmittler, z.B. Schulungen für das Handelspersonal bei erklärungsbedürftigen Produkten/Spezialprodukten
<p>Marktsegmentierungsstrategien für kleine Betriebe und deren bedeutendste Einkaufsquellen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anbieten von Convenience-Produkten in Portionspackungen - Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch, z.B. ESL-Milch - Service für den C&C-Großhandel, z.B. bei Spezialprodukten und Zweitplatzierungen - Treffen vertraglicher Vereinbarungen mit ausgewählten C&C-Großhändlern, z.B. bei Aktionen und Zweitplatzierungen - E-Business mit dem C&C-Großhandel
<p><i>Diversifikationsstrategien</i></p>
<p>Kombination von Milcherzeugnissen mit Salat, Gemüse, Kräutern und Backwaren für die Bereiche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Feinkost/Frischeconvenience, z.B. Feinkostsalate und Sandwiches - Snacks/Backconvenience und Fingerfood, z.B. Mozzarella-Sticks in Kräuterpanade, Butter-Croissants und Topfenrahmstrudel
<p>Herstellung von Würzsauces bzw. Dressings und Dips</p>
<p>Erweiterung des Leistungsprogramms um Küchentechnik und Vending, z.B. Automaten für Speiseeis und Milchshakes</p>
<p>Realisierung der Diversifikation durch interne Entwicklung, z.B. Aufbau neuer Produktionskapazitäten und Vertriebsbeziehungen</p>
<p>Realisierung der Diversifikation durch externe Entwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Externe Entwicklung durch Produkt- und Leistungsakquisition, z.B. Kauf von Lizenzen und Patenten, Nutzung fremder Produktions-, Abfüll- und Verpackungsanlagen - Externe Entwicklung durch kooperativen Markteintritt, z.B. in Kooperation mit einem Feinkosthersteller, Backwarenhersteller und/oder Tiefkühlkosthersteller - Externe Entwicklung durch Unternehmensakquisition, z.B. Kauf von Feinkostherstellern, Tiefkühlkostherstellern; Erwerb von Beteiligungen bei Küchentechnikherstellern und/oder Automatenherstellern

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

Die Differenzierung durch **Convenience**-Produkte erfolgt vor allem durch die bedarfsgerechte Verkleinerung/Portionierung von Käse, die Verlängerung der Haltbarkeit von Frischmilch, die Verbesserung des Handling von Verpackungen sowie durch das Anbieten von bedarfsgerechten Verpackungen. Im Bereich **Wellness** ist der Zusatz bzw. die Anreicherung von funktionellen Substanzen, z.B. probiotische Kulturen, zu nennen. Bei der Differenzierung durch die **Herkunft** der Produkte werden die intensive Distribution in der Region, in der produziert wird, sowie die Auslobung der regionalen Herkunft bei Standardprodukten und Käsespezialitäten angeführt. Der Bereich **Dienstleistung** beinhaltet die Rekrutierung und Auswahl von geeigneten Service-Mitarbeitern, die Teilnahme an Kochclubs zur Produktdemonstration und zur Erhöhung der Akzeptanz bei Küchenleitern, Produktdemonstrationen bei Großverbrauchern vor Ort sowie die Durchführung von Kundenzufriedenheitsanalysen im Rahmen des Kundenerwartungsmanagements. Für die Differenzierung durch **E-Business** wird die Beteiligung an handelseigenen Plattformen diskutiert.

(2) Kostenführerschaftsstrategien

Die Strategie der Kostenführerschaft zielt darauf ab, niedrigere Kosten als die Konkurrenten zu erreichen. Obwohl das primäre Ziel in der Kostensenkung liegt, dürfen Parameter wie Qualität und Service nicht außer Acht gelassen werden.³³⁶

Die **Kostenführerschaft bei Basisprodukten** lässt sich unter anderem durch gezieltes Ausnutzen von erfahrungs- und größenbedingten Kostensenkungen, ein kostengünstiges Vertriebssystem sowie ein Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht, erreichen. Darüber hinaus sollten Verpackungen nach Kostenaspekten ausgewählt, auf Forschung und Entwicklung sowie auf Außendienstmitarbeiter, Werbung in Fachzeitschriften, Messeteilnahmen etc. weitgehend verzichtet werden.

Bei der **Imitation von Innovationen der Konkurrenz** sind die systematische Konkurrenzbeobachtung sowie das Überwinden von Markteintrittsbarrieren in den Bereichen F & E, Produktion und Absatz zu nennen.

(3) Marktsegmentierungsstrategien

Die Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment beruht auf der Annahme, dass ein Unternehmen sein eng begrenztes strategisches Ziel wirkungsvoller oder effizienter erreichen kann als Konkurrenten, die sich im breiteren Wettbewerb befinden. Dabei zielt das Unternehmen im Hinblick auf das eng begrenzte Branchenziel entweder auf eine Differenzierung oder niedrige-

³³⁶ Vgl. PORTER (1999), S. 71-73.

re Kosten oder beides ab.³³⁷

Bei der **Konzentration auf Großbetriebe** sind das Anbieten von hochwertigen Convenience-Produkten in Großpackungen sowie Dienstleistungen, z.B. Produktdemonstrationen und professionelle Beratung durch Außendienstmitarbeiter, zu nennen. Der Kundenkontakt ist bei Großbetrieben, zu denen Anstalten, Kantinen, Mensen, große Gastronomiebetriebe (inklusive Systemgastronomie) und Caterer gezählt werden, besonders wichtig, weil diese Betriebe zunehmend maßgeschneiderte Lösungen von ihren Lieferanten fordern. Dies eröffnet milchverarbeitenden Unternehmen die Möglichkeit, sich im Rahmen einer (direkten) Geschäftsbeziehung als kompetente Anbieter zu etablieren. Für die Konzentration auf Großbetriebe empfiehlt sich auch die Teilnahme an Messen sowie die Werbung in GV-Fachzeitschriften.

Die bedeutendsten Absatzmittler für Großbetriebe sind der Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse und der GV-Liefergroßhandel. Deshalb sollten auch diese in die Marketing-Strategie für Großbetriebe einbezogen werden, d.h. die Selektionsstrategie für Absatzmittler-Unternehmen, die Stimulierungsstrategie und die Kontraktstrategie sind insbesondere auf den Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse und den GV-Liefergroßhandel abzustimmen. Bei ausgewählten Absatzmittler-Unternehmen könnte auch eine Beteiligung an der handelseigenen Plattform im Rahmen des E-Business angestrebt werden, wobei hier aufgrund der hohen Kosten eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse durchgeführt werden sollte.

Bei der **Konzentration auf kleine Betriebe** sind das Anbieten von Frischmilch mit einer verlängerten Haltbarkeit sowie von wiederverschließbaren Verpackungen und haushaltsüblichen bzw. Portionspackungen anzuführen. Auf Besuche durch Außendienstmitarbeiter sowie eine Teilnahme an Messen sollte verzichtet werden. Kleine Betriebe holen Milcherzeugnisse bevorzugt bei C&C-Märkten und beim LEH selbst ab. Darum sollten diese Absatzmittler-Unternehmen in die Marketing-Strategie für die Zielgruppe kleine Betriebe einbezogen werden. Da die Einkäufer der genannten Absatzmittler oftmals gleichzeitig für Großverbraucher- und Endverbraucherprodukte verantwortlich sind, ist zu prüfen, inwieweit sich die Marketing-Maßnahmen für Großverbraucher mit den Marketing-Maßnahmen für Endverbraucher überschneiden. In vielen Fällen dürften sich Parallelen zwischen Großverbraucher- und Endverbrauchermarketing ergeben.

Im Rahmen der **Konzentration auf Absatzmittler-Unternehmen** werden die Selektionsstra-

³³⁷ Vgl. PORTER (1999), S. 75-77.

tegie, die Stimulierungsstrategie und die Kontraktstrategie genannt. Bei der **Selektionsstrategie** sind die Fähigkeit des ausgewählten Absatzmittlers zur Zusammenarbeit mit dem milchverarbeitenden Unternehmen sowie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit zu bewerten. Die **Stimulierungsstrategie** zielt darauf ab, die ausgewählten Absatzmittler mit monetären und nicht-monetären Anreizen, wie z.B. Leistungen im Vertrieb und Service, zu dem vom Hersteller gewünschten Verhalten zu motivieren. Bei der **Kontraktstrategie** werden im Rahmen einer vertraglichen Zusammenarbeit quantitative und qualitative Vereinbarungen zwischen Hersteller und Absatzmittler festgelegt, wobei sich quantitative Vereinbarungen z.B. auf die abgenommenen Mengen beziehen und qualitative Vereinbarungen beispielsweise den Informationsaustausch und die Zusammenarbeit bei Aktionen regeln. In der Zusammenarbeit mit den ausgewählten Absatzmittler-Unternehmen sollte die Konfliktreduzierung als Leitmotiv gelten.

(4) Diversifikationsstrategien

Die Diversifikation wird als Strategie definiert, "die darauf ausgerichtet ist, neue Produkte bzw. Leistungen zu entwickeln und auf Märkten abzusetzen, auf denen das Unternehmen bisher nicht agiert hat."³³⁸

Als strategische Optionen eignen sich hierfür die Kombination von Milcherzeugnissen mit Salat, Gemüse, Kräutern und Backwaren, und zwar für die Bereiche **Feinkost/Frischconvenience** sowie **Snacks/Backconvenience und Fingerfood**. Im Bereich **Feinkost/Frischconvenience** sind z.B. Feinkostsalate, Sandwiches sowie Käsezubereitungen zu nennen und im Bereich **Snacks/Backconvenience und Fingerfood** sind beispielsweise Mozzarella-Sticks in Kräuter-Panade, Broccoli-Cheddar-Poppers, Topfenrahmstrudel und Butter-Croissants anzuführen.

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, **Würzsaucen bzw. Dressings und Dips**, z.B. Joghurt-Dressing, Käsesauce Parmesan, Gratin-Sauce, herzustellen. Schließlich könnte durch eine **Erweiterung des Leistungsprogramms um Küchentechnik und Vending** die Kundenbindung erhöht werden. Diesbezüglich können Automaten und Dosiersysteme für Konsummilch, Kakao/Trinkschokolade, Sahne, Milchshakes, Speiseeis und Molkegetränke inklusive Service/Wartung angeboten werden.

Die **Realisierung einer Diversifikationsstrategie** kann durch interne oder externe Diversifikation erfolgen. Bei der internen Diversifikation müssen z.B. neue Geschäftseinheiten mit neu-

³³⁸ HAMM (1991), S. 144.

en Produktionskapazitäten, Vertriebssystemen etc. aufgebaut werden. Externe Diversifikation beinhaltet Produkt- bzw. Leistungsakquisition, Unternehmensakquisition und kooperativen Markteintritt. Grundsätzlich sollte das hohe Risikopotential der Diversifikationsstrategie berücksichtigt werden.

(5) Bewertung der Chancen von strategischen Optionen für den Großverbrauchermarkt

Die Bewertung der Chancen durch die Entscheidungsträger von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern erfolgte primär auf Basis von unternehmens-externen Einflussfaktoren wie z.B. Marktwachstum und Konkurrenzaktivitäten. In Tab. 6-17 sind die Bewertungen zusammenfassend dargestellt.

(6) Bewertung der Risiken von strategischen Optionen für den Großverbrauchermarkt

Die Bewertung der Risiken fiel sehr uneinheitlich aus. Es ließ sich aber ein generelles Muster bei der Risikobewertung erkennen: Das Risiko wird um so höher bewertet, je größer die **Distanz zum gegenwärtigen Geschäft** in Bezug auf Know-how und Technologie ist (vgl. Abb. 6-2). Dabei orientiert sich die Risikobewertung aus Sicht von milchverarbeitenden Unternehmen insbesondere an den Fragen:

- Sind das erforderliche Know-how sowie die Anlagen zur Realisierung der strategischen Option im Unternehmen vorhanden?
- Sind die Kontakte zu Absatzmittlern sowie die finanziellen Ressourcen zur Strategierealisierung vorhanden?

Die Bewertung der Risiken für milchverarbeitende Unternehmen wird von Absatzmittlern und Großverbrauchern primär auf Basis des Kompetenzimages vorgenommen:

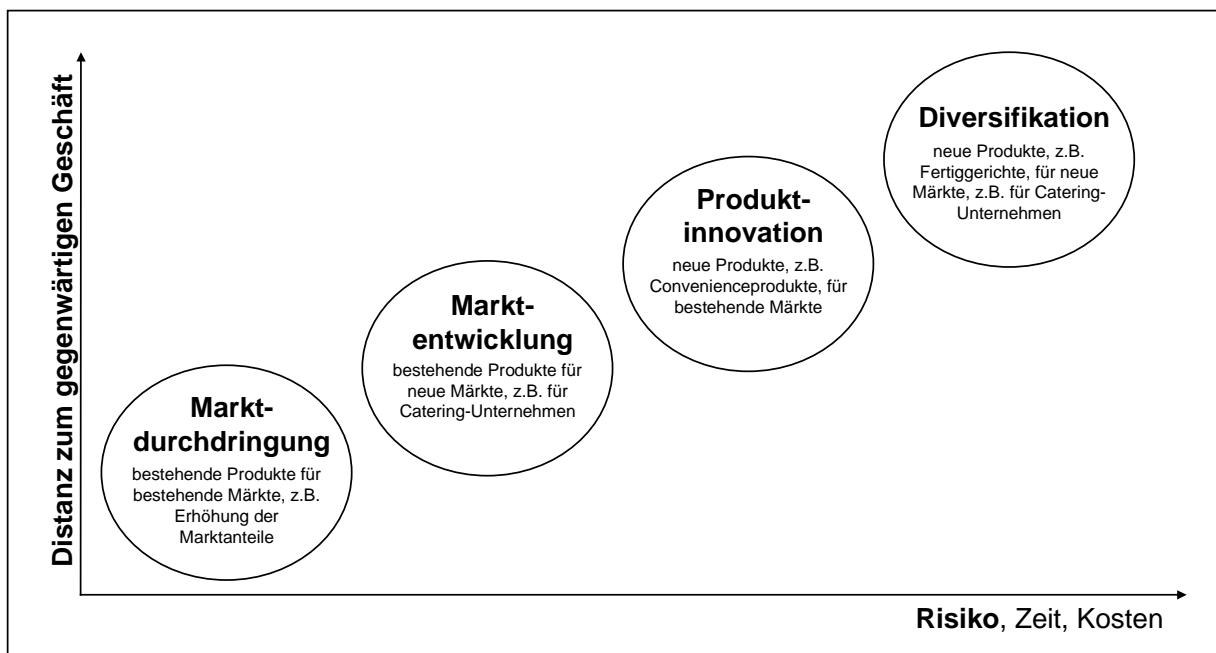
- Haben milchverarbeitende Unternehmen die Kompetenz zur professionellen Umsetzung der strategischen Alternative?
- Gibt es Spezialisten in anderen Branchen, welche die strategische Option (vor allem im Bereich Diversifikation) besser umsetzen können?

Tab. 6-17: Bewertung der Chancen von strategischen Optionen für den Großverbrauchermarkt

Strategische Option	Hohe Chancen	Mittlere Chancen	Geringe Chancen
Differenzierung durch Convenience-Produkte	X		
Differenzierung durch Wellness-Produkte		X (für Wellness-Produkte in Portionspackungen)	X
Differenzierung durch Herkunft	X (für Regionalanbieter)		X (für Anbieter mit nationaler Distribution)
Differenzierung durch Dienstleistung	X (für erklärungsbedürftige Produkte/Innovationen)		X (für Standardprodukte)
Differenzierung durch E-Business	X (für die Zusammenarbeit mit organisierten Großhändlern)		
Kostenführerschaft bei Standardprodukten	X (für Regionalanbieter und die Hersteller von Handelsmarken für den GV-Bereich)	X	
Kostenführerschaft durch Imitation von Innovationen der Konkurrenz	X (für die Imitation von hochwertigen Markenprodukten für GVs)	X	
Marktsegmentierungsstrategien für Großbetriebe	X (für Produktentwicklungen, v.a. Convenience-Produkte, und Dienstleistungen)		
Marktsegmentierungsstrategien für kleine Betriebe		X (für Milcherzeugnisse in Portionspackungen)	
Marktsegmentierungsstrategien für Absatzmittler	X (für die Zusammenarbeit mit Absatzmittlern bei Aktionen, Herstellung von Handelsmarken und E-Business)	X	
Diversifikation			
- Kombination von Milcherzeugnissen mit Gemüse, Kräutern und Backwaren	X		
- Erweiterung des Leistungsspektrums um Küchentechnik und Vending			X

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001.

Abb. 6-2: Bewertung der Risiken von strategischen Optionen für den Großverbrauchermarkt



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf den Ergebnissen des Aktionsforschungsprozesses mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern, Großverbrauchern, 2001. Vgl. dazu auch Wieselhuber (1986), S. 428; Becker (1998), S. 416-417.

7 Zusammenfassung und kritische Würdigung des methodischen Vorgehens und der empirischen Ergebnisse

7.1 Zusammenfassung

Die Situation in der Molkereiwirtschaft ist durch eine zunehmende Marktdynamik und Wettbewerbsintensität gekennzeichnet. Aufgrund der gegebenen Situation ist die Erschließung von Wachstumsmärkten für viele Molkereiunternehmen eine Voraussetzung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Beim Markt für den Außer-Haus-Verzehr von Lebensmitteln, dem so genannten Großverbrauchermarkt, handelt es sich um einen Wachstumsmarkt. Der Großverbrauchermarkt, zu dem Gastronomie, Kantinen, Anstalten, Imbissbetriebe, etc. gehören, gewinnt zunehmend an Bedeutung für die Unternehmen der Ernährungsindustrie. Aufgrund der heterogenen und komplexen Struktur des Marktes für den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln fällt es Unternehmen der Molkereiwirtschaft schwer, fundierte strategische Entscheidungen zu treffen, zumal die Führungskräfte oftmals mit operativen Aufgaben überlastet sind. Deshalb wird der Großverbrauchermarkt in den meisten Fällen lediglich mit operativen Maßnahmen, denen keine klare Strategie zugrunde liegt, bearbeitet.

Zur strategischen Marktbearbeitung werden detaillierte Kenntnisse über den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen benötigt. Eine umfassende Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen sowie Basisstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen, in denen wettbewerbsorientierte, handelsorientierte und verbraucherorientierte Aspekte berücksichtigt werden, lagen bisher nicht vor.

Ziel der Arbeit war somit das Schaffen einer fundierten Informationsbasis über den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen, um darauf aufbauend einen strategischen Handlungsrahmen für milchverarbeitende Unternehmen zu entwickeln. Dieser strategische Handlungsrahmen beinhaltet sowohl generalisierte Marketingstrategien als auch eine Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen.

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend dargestellt.

(1) Struktur und Entwicklung des Großverbrauchermarktes für Lebensmittel

Die Ursachen für den Anstieg des Außer-Haus-Konsums von Lebensmitteln sind unter anderem die steigenden Anteile an Single-Haushalten, erwerbstätigen Frauen, Doppelverdienern sowie an älteren Menschen in Deutschland. Des Weiteren begünstigen auch die gesellschaftli-

chen Phänomene Zeitknappheit, Freizeit- und Erlebnisorientierung den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln.

Das Marktvolumen für den Außer-Haus-Konsum von Lebensmitteln in Deutschland betrug im Jahr 2000 ca. 108 Mrd. € Im Hinblick auf die Ausgaben der Konsumenten zeigen sich in der langfristigen Betrachtung Verschiebungen bezüglich der einzelnen Verzehrsorte. Dabei hat die klassische Gastronomie an Bedeutung verloren, obwohl sie nach wie vor den größten Ausgabenanteil am Essen-außer-Haus auf sich vereint. Die Fast-Food-Gastronomie und Imbissbetriebe verzeichnen dagegen seit Jahren kontinuierliche Zuwächse. Ebenso ist das Marktvolumen der Sozialverpflegung, insbesondere von Seniorenheimen und Kliniken, gestiegen. Die Bedeutung der Betriebsverpflegung blieb in etwa konstant.

Im Hinblick auf den gesamten Großverbrauchermarkt nimmt die Nachfragemacht von Großunternehmen zu. Dies zeigt sich vor allem im Segment Marken- und Systemgastronomie sowie in der Cateringbranche, deren Betätigungsfeld in den Bereichen Betriebsverpflegung und Sozialverpflegung liegt.

Bezogen auf die Verzehrsansätze ist eine Verschiebung in den Mahlzeitenstrukturen festzustellen. Hier entfällt zwar ein Großteil der Ausgaben auf Mittag- und Abendessen, dennoch sinkt dieser Anteil, während die Ausgaben für das Frühstück und den Zwischendurchverzehr seit mehr als zehn Jahren deutliche Steigerungsraten aufweisen. Zudem sind die Ausgaben für den Take-away-Bereich gestiegen.

Bei der Wahl der Speisen und Getränke außer Haus spiegelt sich die Veränderung der Lebens- und Konsumgewohnheiten in der Gesellschaft wider. In der Substitution von Fleisch durch pflanzliche Produkte wie Salat und Gemüse zeigt sich die Verbraucherverunsicherung aufgrund von zahlreichen Lebensmittelskandalen. Des Weiteren liegen Fingerfood, ausländische Spezialitäten und alkoholfreie Getränke, wie z.B. frisch gepresste Säfte und Kaffeespezialitäten, im Trend.

(2) Empirische Ergebnisse der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen in Deutschland (Forschungsprojekt, Phase I)

Die Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen basiert auf einer Befragung von Großverbrauchern in Deutschland. Als Erhebungsinstrument wurden standardisierte mündliche Interviews mit Entscheidungsträgern im Großverbraucherbereich gewählt. Dabei wurden 409 Entscheidungsträger, insbesondere Küchenleiter, Chefköche, Inhaber, Pächter, Geschäftsführer und Kantinenleiter, zum Nachfrageverhalten bei Milcherzeugnis-

sen deutschlandweit befragt. Bei der statistischen Auswertung wurden neben der deskriptiven Statistik auch Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Merkmalen untersucht. Zur Dateninterpretation wurden zusätzliche Gespräche mit Großverbrauchern durchgeführt.

Die wichtigste Determinante des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen ist die **Betriebsgröße**. Der Einfluss der Betriebsgröße zeigt sich insbesondere bei den Einkaufsquellen. Hier werden Selbstabholung und Belieferung unterschieden. Während kleinere Betriebe (≤ 100 Essen pro Tag) die Milcherzeugnisse vorwiegend im C&C-Markt oder im LEH selbst abholen, erhalten größere Betriebe (> 300 Essen pro Tag) die Milcherzeugnisse vom Fachgroßhandel oder vom GV-Liefergroßhandel. Die Selbstabholung ist bei Imbissbetrieben sowie bei kleinen Gastronomiebetrieben besonders stark ausgeprägt. Kleine Betriebe beziehen vor allem Portionspackungen und legen keinen großen Wert auf den Besuch von Messen und Seminaren. Demgegenüber stellen größere Betriebe, wie z.B. Anstalten, Kantinen und Mensen, höhere Anforderungen an Milcherzeugnisse, präferieren Großpackungen, besuchen in der Regel Messen und Seminare und haben insgesamt eine höhere Informationsbereitschaft.

Des Weiteren wird die Nachfrage allgemein durch die **Art** und die **Struktur der angebotenen Mahlzeiten** bestimmt. So beziehen Großverbraucher mit Vollverpflegung, in denen Frühstück, Mittagessen, Zwischenmahlzeiten und Abendessen angeboten werden, wie z.B. Krankenhäuser, die größte Anzahl an Milcherzeugnissen. Demgegenüber haben Milcherzeugnisse bei Imbissbetrieben, wie z.B. einem Metzgereiimbiss, einen geringeren Stellenwert, was in der Art der angebotenen Mahlzeiten begründet liegt.

Bei den **Einkaufs- und Informationsquellen für Großverbraucher** zeigt sich, dass die Absatzmittler bzw. der Handel nicht nur die bedeutendste Bezugsquelle für Milcherzeugnisse ist, sondern auch die bedeutendste Informationsquelle. Dies verdeutlicht, welchen Stellenwert der Handel bzw. die Absatzmittler in der Distributions- und Kommunikationspolitik von Molke- und Milchunternehmen haben (sollten). In diesem Zusammenhang sind der Großverbraucher-Liefergroßhandel sowie der Fachgroßhandel für Milcherzeugnisse wichtige Absatzmittler für Großbetriebe, wie z.B. Anstalten, Kantinen und Mensen. Bei kleinen Betrieben, wie z.B. Imbissbetrieben und kleinen Gastronomiebetrieben, sind insbesondere die C&C-Märkte und der Lebensmitteleinzelhandel bedeutende Einkaufs- und Informationsquellen.

In Bezug auf die **Anforderungen von Großverbrauchern an Milcherzeugnisse** zeigt sich, dass Großverbraucher insgesamt mit den Produkteigenschaften und dem Angebotsprogramm an Milcherzeugnissen zufrieden sind. Allerdings besteht im Hinblick auf die Convenienceei-

genschaften/den Conveniencegrad von Milcherzeugnissen und Großpackungen Innovationsbedarf für die Unternehmen der Molkereiwirtschaft. Als Beispiele werden hier die adäquate Stückelung/Portionierung von Käse sowie leicht handhabbare und bedarfsgerechte Großpackungen für Milcherzeugnisse angeregt.

Die **Bedeutung der Herkunft von Milcherzeugnissen** ist produktspezifisch. Für nahezu alle Großverbraucher ist Deutschland *das* Lieferland für Milch und die Produkte der Weißen Linie, z.B. für Joghurt und Quark. Ebenso verhält es sich bei Butter. Dagegen ist der Stellenwert von deutschem Käse im Großverbraucherbereich deutlich niedriger. Dies bezieht sich insbesondere auf die Gastronomie, die zu einem höheren Anteil ausländischen Käse präferiert als deutschen. Ein Vergleich der Bestimmungsgründe für die Länderpräferenzen bei Käse zeigt, dass dem deutschen Käse die Attribute "Hochwertige Qualität" und "Vertrauen in die Herkunft" zugeschrieben werden, während ausländischer Käse mit "Gutem Geschmack", "Tradition" und "Ländertypischen Spezialitäten" in Verbindung gebracht wird. Die Argumente "Hochwertige Qualität" und "Vertrauen in die Herkunft" können deutsche Molkereiunternehmen wirkungsvoll zur positiven Differenzierung von ausländischen Konkurrenzprodukten einsetzen.

(3) Generalisierte Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen (empirische Ergebnisse des Forschungsprojekts, Phase II)

Aufbauend auf den Ergebnissen der Phase I, den allgemeinen Rahmenbedingungen am Großverbrauchermarkt für Lebensmittel sowie den in Kapitel 3 dargestellten theoretischen und methodischen Grundlagen wurden Marketingstrategien und strategieadäquate Maßnahmen für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen entwickelt und bewertet. Durch die Zusammenarbeit mit Entscheidungsträgern von milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern im Rahmen der partizipativen Aktionsforschung war die Einbeziehung der Praxisperspektive gegeben.

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde zunächst eine Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien aus theoriegestützten Ansätzen abgeleitet und von den am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen bewertet. Darauf aufbauend wurden Strategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen mit Hilfe des qualitativen Aktionsforschungsansatzes entwickelt. Der zyklische Aktionsforschungsprozess wurde so lange fortgesetzt, bis ein wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn und gleichzeitig die Umsetzbarkeit der Ergebnisse in der Praxis gewährleistet waren.

Als Ergebnis resultieren die strategischen Alternativen Differenzierung, Kostenführerschaft, Marktsegmentierung und Diversifikation:

Differenzierungsstrategien

Die Differenzierungsstrategie zielt darauf ab, die Leistung des Unternehmens von der Leistung der Konkurrenten zu differenzieren, d.h. es sollen Leistungsvorteile angeboten werden, die auch als solche erkennbar sind. Eine Differenzierung kann über die Bereiche Convenience, Wellness, Herkunft sowie Dienstleistung und E-Business erfolgen.

Kostenführerschaftsstrategien

Die Strategie der Kostenführerschaft zielt darauf ab, niedrigere Kosten als die Konkurrenten zu erreichen. Obwohl das primäre Ziel in der Kostensenkung liegt, dürfen Parameter wie Qualität und Service nicht außer Acht gelassen werden. Als strategische Optionen sind die Kostenführerschaft bei Standardprodukten sowie die Imitation von Innovationen der Konkurrenz zu nennen.

Marktsegmentierungsstrategien

Die Konzentration auf ein bestimmtes Marktsegment beruht auf der Annahme, dass ein Unternehmen sein eng begrenztes strategisches Ziel wirkungsvoller oder effizienter erreichen kann als Konkurrenten, die sich im breiteren Wettbewerb befinden. Dabei zielt das Unternehmen im Hinblick auf das eng begrenzte Branchenziel entweder auf eine Differenzierung oder niedrigere Kosten oder beides ab. Hier kann eine Konzentration auf Großbetriebe, wie z.B. Anstalten, Kantinen, Mensen, große Gastronomiebetriebe (inklusive Systemgastronomie) und Caterer, und/oder eine Konzentration auf kleine Betriebe, wie z.B. Imbissbetriebe und gastronomische Betriebe mit weniger als 100 Mahlzeiten pro Tag, sowie eine Konzentration auf ausgewählte Absatzmittler-Unternehmen erfolgen.

Diversifikationsstrategien

Die Diversifikation wird als Strategie definiert, "die darauf ausgerichtet ist, neue Produkte bzw. Leistungen zu entwickeln und auf Märkten abzusetzen, auf denen das Unternehmen bisher nicht agiert hat." Als strategische Optionen eignen sich hierfür die Kombination von Milchzeugnissen mit Salat, Gemüse, Kräutern und Backwaren, und zwar für die Bereiche Feinkost/Frischeconvenience sowie Snacks/Backconvenience und Fingerfood. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, Würzsauces bzw. Dressings und Dips herzustellen. Schließlich könnte das Leistungsprogramm um Küchentechnik und Lebensmittelautomaten (Vending) erweitert werden.

Die **Bewertung der Chancen der verschiedenen Strategiealternativen** erfolgte durch die am Forschungsprojekt beteiligten Entscheidungsträger von Milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern. Als Kriterien dienten primär unternehmensexterne Einflussfaktoren wie z.B. Marktwachstum und Konkurrenzaktivitäten.

Die Chancen für die **Differenzierungsstrategien** wurden von den am Forschungsprojekt beteiligten Entscheidungsträgern insgesamt als „hoch“ bewertet. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Differenzierung durch Convenience-Produkte. Bei den Differenzierungsalternativen Wellness, Herkunft, Dienstleistung und E-Business erfolgten unterschiedliche Bewertungen, wobei die Chancen situationsspezifisch bewertet wurden. Beispielsweise beinhaltet die Auslobung der regionalen Herkunft ein hohes Erfolgspotential für Regionalanbieter, nicht hingegen für Anbieter mit nationaler Distribution.

Die Chancen der **Kostenführerschaftsstrategien** wurden insgesamt als „mittel“ eingestuft, wenngleich diese Option für Regionalanbieter und die Hersteller von Handelsmarken für Großverbraucher-Zustellunternehmen im Besonderen bei der Herstellung von Convenience-Produkten erfolversprechend ist.

Die strategische Option **Marktsegmentierung** eignet sich insbesondere für Großverbraucher mit einer großen Anzahl an täglich ausgegebenen Essen, wie z.B. Unternehmen aus den Bereichen Catering und Systemgastronomie. Des Weiteren bestehen Chancen für Produkte, die sich sowohl bei Großverbrauchern als auch bei Endverbrauchern absetzen lassen. Bei den Marktsegmentierungsstrategien für ausgewählte Absatzmittler liegen die Erfolgspotentiale vor allem in der Zusammenarbeit mit Absatzmittlern bei Aktionen sowie in den Bereichen Herstellung von Handelsmarken/Eigenmarken für organisierte Großhändler.

Die Erfolgsaussichten für die **Diversifikationsalternative** Kombination von Milcherzeugnissen mit Salat, Gemüse, Kräutern und Backwaren wurden als „hoch“ bewertet. Dagegen wurde einer Erweiterung des Leistungsspektrums um Küchentechnik und Lebensmittelautomaten trotz eines großen Marktpotentials nur geringe Chancen eingeräumt. In diesem Fall war nicht das hohe Marktpotential ausschlaggebend für die negative Gesamtbewertung, sondern die hohen Risiken.

Die **Risiken von strategischen Optionen für den Großverbrauchermarkt** wurden vor allem im Hinblick auf Konkurrenzaktivitäten sowie auf die Investitionen in neue Anlagen/Technologie beurteilt. Insgesamt wurden die Risiken der aufgeführten Differenzierungs-

strategien als „gering“, die Risiken der Kostenführerschafts- und Marktsegmentierungsstrategien als „mittel“ und die Risiken der Diversifikationsstrategien als „hoch“ bewertet.

Die Risikobewertung fiel sehr uneinheitlich aus. Es ließ sich aber ein generelles Muster bei der Beurteilung erkennen. Das Risiko wird um so höher bewertet, je größer die Distanz zum gegenwärtigen Geschäft in Bezug auf Know-how und Technologie ist.

(4) Allgemeines Fazit zur strategischen Bearbeitung des Großverbrauchermarktes für Milcherzeugnisse

Im Großverbrauchermarkt liegt ein bedeutendes Absatzpotential für die Unternehmen der Molkereiwirtschaft. Deshalb sollten Molkereien die Veränderungen des Umfelds und deren Auswirkungen auf das eigene Unternehmen systematisch analysieren und in die strategische Planung einbeziehen. Die Ausführungen in der vorliegenden Arbeit zeigen, dass es vielfältige Möglichkeiten zur strategischen Bearbeitung des Großverbrauchermarktes für Milcherzeugnisse gibt. Die Entscheidung, ob eine bestimmte Strategie für das Unternehmen geeignet ist, hängt allerdings von der spezifischen Ausgangslage und den Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens ab. Ferner sind die Fähigkeiten und die bisherige Strategie des Unternehmens ausschlaggebend. Die konsequente Verfolgung einer Strategie bedeutet jedoch den Verzicht auf bestimmte Aktivitäten, die bisher zum Leistungsprogramm gehörten. Unternehmen, die versuchen, allen Wünschen sämtlicher Kunden gerecht zu werden, riskieren Verwirrung in den eigenen Reihen, da sich die Mitarbeiter bei ihren täglichen betrieblichen Entscheidungen nicht an einem klaren Rahmen orientieren können. Das Finden einer strategischen Position beruht auf klaren Abwägungen. Eine Strategie zu entwickeln heißt, zwischen verschiedenen Möglichkeiten abzuwägen und die Aktivitäten eines Unternehmens nahtlos zusammenzufügen. Der Erfolg einer Strategie hängt davon ab, ob es gelingt, die gewählten Maßnahmen gut bzw. sehr gut durchzuführen und sie aufeinander abzustimmen. Falls dies nicht gelingt, fehlen dem Unternehmen eine eigenständige Strategie und die Fähigkeit, dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erzielen bzw. aufrechtzuerhalten.

7.2 Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens und der empirischen Ergebnisse

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit war neben der Charakterisierung des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen die Entwicklung eines strategischen Handlungsrahmens zur Bearbeitung dieses Wachstumsmarktes. Im Folgenden wird zunächst auf die systematische Planung von Strategien sowie die Strategieentwicklung im Rahmen der Aktionsforschung eingegangen und anschließend werden die empirischen Ergebnisse der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen kritisch evaluiert.

(1) Kritische Würdigung der systematischen Entwicklung von Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen/Präskriptiver Planungsansatz

An dieser Stelle wird die generelle Kritik an der systematischen Planung von Strategien aufgegriffen. Die Kritik richtet sich vor allem darauf, dass es aufgrund zunehmender Marktdynamik und Wettbewerbsintensität keine verlässlichen Grundlagen für langfristige Prognosen gebe und dass folglich ein systematischer Analyse- und Planungsprozess nicht sinnvoll sei.

In der vorliegenden Arbeit wird der Standpunkt vertreten, dass generell systematisch geplant werden sollte, weil es sich bei der strategischen Planung um Entscheidungen mit hoher Realisations- und Wirkungsdauer handelt. Die Notwendigkeit zur strategischen Planung besteht unabhängig vom Vorhandensein einer geplanten Strategie, da auch im Tagesgeschäft Investitionen in Ressourcen stattfinden. Dadurch wird sukzessive die Wettbewerbsposition des Unternehmens langfristig festgelegt; dies führt zu einer gewachsenen Strategie, wie es oftmals bei den Marketingaktivitäten von milchverarbeitenden Unternehmen am Großverbrauchermarkt der Fall ist.

Die Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit abgeleitet wurde, diente als Grundlage für die Entwicklung von Marketingstrategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen. Dieser Planungsansatz ist geeignet, das Risiko von Fehleinschätzungen bei komplexen Entscheidungsprozessen sowie die Gefahr einer unkoordinierten und reaktiven Entscheidungspraxis zu minimieren. Die Evaluierung dieser Vorgehensweise erfolgte einerseits auf wissenschaftlichen Konferenzen und andererseits durch die am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen; diese haben die Vorgehensweise zur Planung von Marketingstrategien evaluiert und als praxistauglich bewertet.

(2) Kritische Würdigung des Aktionsforschungsansatzes zur Entwicklung von generalisierten Marketingstrategien

Die Marketingstrategien und strategieadäquaten Maßnahmen für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen wurden im Rahmen der Aktionsforschung entwickelt und bewertet. Auf die Eignung der Aktionsforschung zur Strategieentwicklung wurde bereits in Kapitel 3.2.3 eingegangen. Im Folgenden werden wesentliche Kritikpunkte am Aktionsforschungsansatz und den damit gewonnenen Ergebnissen diskutiert.

Aus der Perspektive eines positivistischen Wissenschaftsverständnisses werden die Aktionsforschungs-Ergebnisse als "nicht allgemeingültig" bemängelt. Der Forschungsansatz wird dahingehend kritisiert, dass der Beitrag der Aktionsforschung zur Erklärung wissenschaftlicher Hypothesen nicht überschätzt werden sollte, da dem einzelnen Aktionsforschungsprojekt nur der Erklärungswert einer Einzelfallstudie zukomme. Diesbezüglich wird angemerkt, dass bei der Strategieentwicklung und -bewertung im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht nur ein einzelnes Unternehmen beteiligt war, sondern elf Unternehmen. Darunter befanden sich sechs milchverarbeitende Unternehmen, die zusammen ca. 20 % des Umsatzes der gesamten deutschen Molkereiwirtschaft auf sich vereinen. Des Weiteren waren vier erfolgreiche Absatzmittler beteiligt; davon befinden sich drei unter den Top 10 der Absatzmittler am Großverbrauchermarkt. Zudem wirkte ein international führendes Unternehmen aus der Cateringbranche mit. Es ist auch anzuführen, dass hierbei sowohl kleine und mittelständische Unternehmen als auch Großunternehmen beteiligt waren, d.h. das kleinste mitwirkende Unternehmen hatte einen Jahresumsatz von ca. 20 Mio. € während das größte einen Umsatz von ca. 2 Mrd. € pro Jahr erzielte. Insofern beziehen sich die Ergebnisse auf mehrere Unternehmensgrößenklassen. Darüber hinaus handelte es sich bei den beteiligten Personen ausschließlich um Entscheidungsträger aus dem Top-Management, die auf einen großen Erfahrungsschatz und detaillierte Branchenkenntnisse zurückgreifen konnten. Aufgrund der umfangreichen Branchenkenntnis der mitwirkenden Personen, der Bedeutung sowie der Anzahl und Größenklassen der beteiligten Unternehmen wird davon ausgegangen, dass die vorliegenden, qualitativen Ergebnisse für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen generalisierbar sind.

Des Weiteren wird von Vertretern des Positivismus die Frage aufgeworfen, ob die Resultate des Aktionsforschungsprozesses als objektiv anzuerkennen seien, weil der Wissenschaftler auf den Forschungsprozess Einfluss nehme. In der vorliegenden Arbeit konnten die Ziele des Forschungsprojekts zum Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen durch die aktive Teilnah-

me des Wissenschaftlers eher erreicht werden als durch eine distanzierte Haltung. Bei einer distanzierten Haltung des Wissenschaftlers hätte die Gefahr bestanden, dass der wissenschaftliche Erkenntnisgewinn nur oberflächlich geblieben wäre. Demgegenüber wurde bei der Strategieentwicklung durch die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis bzw. Milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern ein größtmögliches Ausmaß an Realitätsnähe erreicht. Zudem wurden sowohl die Forschungsmethodik als auch die Forschungsergebnisse evaluiert, und zwar von den am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen sowie auf nationalen und internationalen wissenschaftlichen Konferenzen und Seminaren. Der Kritikpunkt der unzureichenden Objektivität trifft somit nicht auf die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zu.

Ein weiterer Kritikpunkt liegt darin, dass die Kritiker der Aktionsforschung den Aktionsforschungsansatz mit der klassischen Beratung vergleichen bzw. gleichsetzen. Dem wird entgegnet: Bei der Anwendung des Aktionsforschungsansatzes zur Strategieentwicklung für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen wurden nicht auf induktive Weise Hypothesen aus der bestehenden Theorie abgeleitet und anschließend dafür ein Forschungsfeld gesucht. Vielmehr war die Strategieentwicklung für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen der Ausgangspunkt der Aktionsforschung. Hierfür wurde zunächst das relevante Untersuchungsfeld durch die Einbeziehung von Milchverarbeitenden Unternehmen, Absatzmittlern und Großverbrauchern in der Anfangsphase des Forschungsprojekts abgegrenzt, d.h. bei der Diagnose der konkreten Situation sowie der Definition der Problemstellung wirkten die am Forschungsprojekt beteiligten Unternehmen mit. Erst im nachfolgenden Schritt wurde dann auf bestehende Theorien der Strategieentwicklung als unterstützendes Hilfsmittel zurückgegriffen. Die Problemorientierung bzw. das Ansetzen am realen, nicht abstrakten Problem konnte durch ein partizipatives Vorgehen eher gewährleistet werden als bei rein theoriegeleiteten Forschungsprojekten. Insofern kann die Aktionsforschung im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht mit einer klassischen Beratung gleichgesetzt werden, sondern mit einer konstruktiven Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis, wobei der Schwerpunkt auf den Aspekten Gestaltung und gemeinsames Lernen lag.

Darüber hinaus wird kritisiert, dass die durch Aktionsforschung gewonnenen Ergebnisse nicht mit statistischer Wahrscheinlichkeit angegeben werden könnten. Dem wird entgegnet, dass die Forschungsziele der vorliegenden Arbeit eindeutig auf qualitative Ergebnisse ausgerichtet waren. Die Strategien für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen sollten nicht von der

absoluten Genauigkeit der Daten abhängen, da weder die zukünftigen Verhaltensweisen von Wettbewerbern, Absatzmittlern, Großverbrauchern und Konsumenten noch die finanziellen Ergebnisse vollständig ermittelt werden können. Ferner war die Strategieentwicklung für den Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen zu komplex, um sie mit einigen wenigen, streng wissenschaftlich handhabbaren Kriterien umfassend und zuverlässig zu erfassen. Hier eignete sich vor allem der qualitative Aktionsforschungsansatz zum Erreichen der Forschungsziele.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts wurden ebenso wie der Ansatz zur Planung von Marketingstrategien von den Pilotunternehmen auch als praxistauglich bewertet. Einige der im Rahmen dieser Arbeit entwickelten strategischen Optionen werden bereits von milchverarbeitenden Unternehmen in der Praxis umgesetzt.

(3) Kritische Würdigung der Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen

Die Analyse des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern nach Milcherzeugnissen basiert auf mündlichen Interviews mit Entscheidungsträgern im Großverbraucherbereich. Die Stichprobe kann allerdings keinen Anspruch auf Repräsentativität für den gesamten Großverbrauchermarkt von Milcherzeugnissen erheben, weil einige Subsegmente nicht berücksichtigt wurden. Somit haben die Ergebnisse nur eine Aussagekraft für 80.000 Großverbraucher.

Dennoch lassen sich aus den Ergebnissen umfassende Aussagen zum Nachfrageverhalten von Großverbrauchern der Segmente Gastronomie (deutsche Gastronomie, Handelsgastronomie), Kantinen/Betriebsrestaurants, Anstalten (Krankenhäuser, Altenheime, sonstige Anstalten), Mensen und Imbissbetriebe (Metzgereiimbisse, freie Imbisse) ableiten. Die statistische Datenanalyse ergab, dass es - unabhängig von den unterschiedlichen Segmenten und Subsegmenten - generelle Muster im Nachfrageverhalten von Großverbrauchern gibt, beispielsweise die Abhängigkeit des Nachfrageverhaltens von der Betriebsgröße, von der Art und Struktur der angebotenen Mahlzeiten sowie die charakteristischen Verhaltensmuster bei verschiedenen Einkaufs- und Informationsquellen. Insofern konnten die wesentlichen Determinanten des Nachfrageverhaltens von Großverbrauchern bei Milcherzeugnissen identifiziert werden.

(4) Ausblick für zukünftigen Forschungsbedarf

Forschungsbedarf ist hinsichtlich der Übertragbarkeit der vorliegenden Ergebnisse auf andere Produktbereiche bzw. auf andere Branchen am Großverbrauchermarkt für Lebensmittel gegeben. Zudem sollte der Umsetzungsprozess der entwickelten Strategieoptionen in der Praxis durch Folgeprojekte evaluiert werden. Darüber hinaus besteht weiterer Forschungsbedarf vorrangig für jene Teilmärkte, die als Trendbereiche für den Absatz am Großverbrauchermarkt angesehen werden. Im einzelnen handelt es sich um den Markt für Convenience-Produkte, den Markt für Zwischenmahlzeiten sowie die Entwicklung in den Marktsegmenten Caterer und Systemgastronomie. Von entscheidender Bedeutung sind auch die Auswirkungen, welche die Konzentration im Handel, etwa bei den Großverbraucher-Zustellunternehmen, für milchverarbeitende Unternehmen voraussichtlich haben wird und welche Konsequenzen sich daraus für die Absatzstrategien von Molkereiunternehmen ergeben.

Literaturverzeichnis

- ALBACH, H. (1989): Innovationen als Fetisch und Notwendigkeit. In: Innovationsmanagement: Theorie und Praxis im Kulturvergleich. ZfB-Ergänzungsheft, H.1, S. 97-107.
- ALVENSLEBEN V., R.; GERTKEN, D. (1993): Regionale Gütezeichen als Marketinginstrument bei Nahrungsmitteln. In: Agrarwirtschaft, H. 6, S. 247-251.
- ALVENSLEBEN, R. V. (2000): Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte: Konsumtheoretische Grundlagen. In: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Chancen, Probleme und Bewertung. Schriftenreihe Agrarspectrum, Band 30, S. 3-18.
- ANSOFF H. I. (1966): Management-Strategie. München.
- ARTINGER, R. (2001A): Frisch auf die Finger. In: gv-praxis, H. 3, S. 96-98.
- ARTINGER, R. (2001B): Zwischen Termin- und Kostendruck. In: gv-praxis, H. 3, S. 106.
- ATTESLANDER, P. (1991): Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. Aufl., Berlin.
- BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; PLINKE W.; WEIBER, R. (1996): Multivariate Analysemethoden. 8. Aufl., Berlin.
- BALLING, R. (2000): Ergebnisse von Verbraucherbefragungen zur Bedeutung der regionalen Herkunft bei Nahrungsmitteln. In: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Chancen, Probleme und Bewertung. Schriftenreihe Agrarspectrum, Band 30, S. 19-37.
- BECKER, J. (1998): Marketing-Konzeption. 6. Aufl., München.
- BECKER, J. (2000): Marketing-Strategien. München.
- BECKER, J. (2001): Marketing-Konzeption. 7. Aufl., München.
- BEHRENDTS, C. (2001): Handelsbefragung Trend 2001. In: Lebensmittel Praxis, H. 1, S. 23.
- BEREKOVEN ET AL. (1989): Marktforschung. 4. Aufl., Wiesbaden.
- BESCH, M.; HAUSLADEN, H.; THIEDIG, F. (2000): Regionale Marketing-Konzeption im Agribusiness - Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse. In: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Chancen, Probleme und Bewertung. Schriftenreihe Agrarspectrum, Band 30, S. 38-54.
- BESCH, M.; PRUMMER, S. (1997): Regionale Marketingkonzepte auf einzelbetrieblicher und kooperativer Basis. In: Schriften der Gewisola, Bd. 33, Münster-Hiltrup, S. 327-338.
- BINDER, I. (2000): Ernährungsverhalten außer Haus in der Bundesrepublik Deutschland. Dissertation, Technische Universität München.
- BLEICHER, K. (1991): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt am Main.
- BLIESENER, J. (1999): Der GV-Markt wächst - Wo bleibt die Landwirtschaft? Vortragsmanuskript Röttgener-Marketing-Tage am 2./3.12.1999, Bonn.
- BMELF (HRSG.)(1999): Struktur der Molkereiwirtschaft. Reihe: Datenanalysen. Bonn.
- BOBER, S. (Hrsg.)(1985): Marketing in der Gemeinschaftsverpflegung. In: Schriften zur Oecotrophologie, H. 2, S. 1-57, Hamburg.
- BONOMA, T. V. (1985): Case Research in Marketing: Opportunities, Problems and a Process. In: Journal of Marketing Research, Vol. XXII, S. 199-208.

- BOß, K. (2000): Neues Verfahren zur natürlichen Anreicherung von Kuhmilch mit DHA. In: VDM-Schnellinformationen, H. 28, S. 3.
- BRAUN, H. G. (2000): Unternehmenszusammenschlüsse milchverarbeitender Unternehmen. Dissertation, Technische Universität München.
- BRUHN ET AL. (2000): Wertorientiertes Relationship Marketing: Vom Kundenwert zum Customer Lifetime Value. In: Die Unternehmung, H. 3, S. 168-187.
- BRUHN M. (1997): Marketing. Wiesbaden.
- BRUHN, M. (2000): Kundenerwartungen – Theoretische Grundlagen, Messung und Managementkonzept. In: ZfB, H. 9.
- BVE (2000): Jahresbericht 1999/2000. S. 77.
- CHAKRAVARTHY, B.S.; DOZ, Y. (1992): Strategy Process Research: Focusing On Corporate Self-Renewal. In: SMJ, Vol.13, S. 5-14.
- CMA (HRSG.)(1993): Der Markt für Großverbraucher in den Niederlanden. Bonn.
- CMA (HRSG.)(1994): CMA-Mafo-Jahrbuch 1994. Der Markt für Großverbraucher. Bonn.
- CMA (HRSG.)(1996): Spezialitäten im Großverbraucherbereich. Bonn.
- CMA (HRSG.)(1999): CMA-Mafo-Jahrbuch 1999. Der Markt für Großverbraucher. Bonn.
- CMA (HRSG.)(2000): MAFO Briefe, H. 4.
- CMA (HRSG.)(2001): MAFO Briefe, H. 4.
- CMA; ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1999): Unveröffentlichte Ergebnisse der Studie "Einstellungen und Erwartungen im Großverbraucherbereich. Bonn, München.
- CONIN, R. (2001): Marktüberblick Convenienceprodukte. In: GV-Praxis, H. 10, S. 108.
- CORINTH, S. (2000): Vom Euro, der auszog, automatentauglich zu werden. In: GV-Praxis, H.3, S. 80-81.
- CREMER, C. (1975): Transparenz wissenschaftlicher Prozesse durch Aktionsforschung? Dortmund.
- DEUTSCHER FACHVERLAG (2000)(HRSG.): Außer-Haus-Konsum 2000. Markt- und Strukturdaten.
- DEUTSCHER FACHVERLAG (HRSG.)(1998A): Außer-Haus Konsum 1998. Frankfurt.
- DEUTSCHER FACHVERLAG (HRSG.)(1998B): Käse in der Gemeinschaftsverpflegung 1998. Frankfurt.
- DEUTSCHER FACHVERLAG (HRSG.)(1998C): Der Automatenkunde - das unbekannte Wesen. Verbraucherbefragung am Point of Sale. Frankfurt.
- DEUTSCHER FACHVERLAG (HRSG.)(2001): Der Außer-Haus-Markt 2000. Frankfurt.
- DEUTSCHES TIEFKÜHLINSTITUT E.V. (2000): Absatzstatistik Tiefkühlkost 1998 und 1999. In: DEUTSCHER FACHVERLAG (HRSG.): Außer-Haus-Konsum 2000. Markt- und Strukturdaten. S. 160-162.
- DILLER, H. (HRSG.)(1998): Marketingplanung. 2. Aufl., München.
- DIW (HRSG.)(1999): Zur langfristigen Bevölkerungsentwicklung in Deutschland - Modellrechnungen bis 2050. In: Wochenbericht, H. 42.
- DIW (HRSG.)(2000): Grundlinien der Wirtschaftsentwicklung 2000 - die wirtschaftliche Lage in Deutschland. In: Wochenbericht, H. 1.
- DOLL, R. (1992): The lessons of life: Keynote adress to the Nutrition and Cancer Conference. Cancer Research (Suppl.) 52: 2024-2029.

- DOLL, R.; PETO, R. (1981): The causes of cancer: quantitative estimates of avoidable risks of cancer in the United States today. *J. Natl. Cancer Inst.* 66: 1191-1308.
- DRUCKER, P.F. (1999): *Management im 21. Jahrhundert*. München
- ECKSTEIN, P. (1999): *Angewandte Statistik mit SPSS*. Wiesbaden.
- ESSER, W.M.; KIRSCH, W. (1979): *Die Einführung von Planungs- und Informationssystemen*. München.
- FC Tirol Innsbruck (2001)(HRSG.): Homepage des FC Tirol Milch. Online in Internet: <http://www.fc-tirol.at> [Stand 7.8.2002], o.S.
- FOOD ENGINEERING INTERNATIONAL; DLG (2001, 22. März): Convenience ist König. Online in Internet: <http://www.anugafoodtec.de/d/aktuell/fachbeitrag3.html>, [Stand 22.3.2001], o.S.
- FOOD SERVICE (2000): Speisen: Auf- und Absteiger bei Großverbrauchern. In: DEUTSCHER FACHVERLAG (HRSG.): *Außer-Haus-Konsum 2000. Markt- und Strukturdaten*. Frankfurt.
- FRENCH, W. UND BELL, C. (1982): *Organisationsentwicklung*. Bern, Stuttgart.
- FRENCH, W.; BELL, C.H. (1973): *Organizational Development*. Englewood-Cliffs.
- FROHN, H. (1998): Verbund von CMA und 9 Firmen sorgt für mehr Transparenz im Markt "Essen außer Haus". In: CMA (HRSG.): *CMA-MAFO Marktanalyse. Publikation K 842*, Bonn.
- FROHN, H. (1999): Essen außer Haus aus Sicht der Großverbraucher in Deutschland. In: CMA (HRSG.): *CMA-Mafo-Jahrbuch 1999. Der Markt für Großverbraucher*. Bonn.
- FROHN, H. (2000): Essen außer Haus - Ein Markt im Wandel. Vortrag von HERMANN FROHN anlässlich der Internorga, Hamburg.
- GABLER VERLAG (HRSG.)(1997): *Gabler Wirtschaftslexikon (CD-Rom)*, 14. Auflage, Wiesbaden.
- GAIGL, G.; FALLSCHEER, T.; WEINDLMAIER, H. (2001): Analysis of the Restaurant and Foodservice Industries' Demand for Milk Products and Cheese in Germany. In: GIL, J. M.; GRACIA, A. (EDS.): *The Food Consumer in the Early 21st Century. Papers of the 71st EAAE Seminar, Zaragoza*.
- GALTUNG (1978), o.S, z. n. KIRSCH/TRUX (1983), S. 506.
- GERSCHAU, M. (1989): *Das Image von Lebensmitteln bayerischer Herkunft*. Dissertation, Technische Universität München.
- GERWIN, J. (1981): *Aktionsforschung - Sozialtechnologie oder alternative Wissenschaftspraxis*. Oldenburg.
- GIERL, H. (1995): *Marketing*. Stuttgart.
- GILLMANN, M. W. ET AL. (1997): Margarine Intake and Subsequent Coronary Heart Disease in Men. *Epidemiology* 1997, 8:144-9.
- GLEICH, R. (2001): *Das System des Performance Measurement*. München
- GOMEZ, P.; PROBST, G. (1987): Vernetztes Denken im Management. In: SCHWEIZERISCHE VOLKSBANK (HRSG.): *Die Orientierung*. Bern, S. 17-33.
- GÖTZ, P. (1997): Strategische Analyse. In: DILLER, H. (HRSG.): *Marketingplanung*. 2. Aufl., München.
- GRUNERT, K. G.; H. H. LARSEN, T.; K. MADSEN; A. BAADSGAARD (1996): *Market Orientation in Food and Agriculture*. Boston, Dordrecht und London: Kluwer.

- GRUNERT, K. G.; WEINDLMAIER, H. (2001): Entwicklungen und Erfordernisse für Anpassungen im Agribusiness. In: Agrarwirtschaft, 50. Jg., Nr. 6, S. 313 – 314.
- GRÜNIG, R.; KÜHN, R. (2000): Methodik der strategischen Planung. Bern.
- GUSTAVSEN, B. (1994): Dialog und Entwicklung. Berlin.
- HAAG, F.; KRÜGER, H.; SCHWÄRZEL, W.; WILDT, J. (HRSG.) (1972): Aktionsforschung. Forschungsstrategien, Forschungsfelder und Forschungspläne. München.
- HAHN, P. (1993): Planung und Kontrolle. In: WITTMANN, W. ET AL. (HRSG.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband II, 5. Aufl., Stuttgart, Sp. 3185-3200.
- HAMBÜCHEN, T. (1995): Milch und Milchprodukte in der Außer-Haus-Verpflegung. In: ZMP (HRSG.): Materialien zur Marktberichterstattung. Band 7, Bonn.
- HAMM, U. (1991): Landwirtschaftliches Marketing. Stuttgart.
- HAUSCHILDT, J. (1993): Innovationsmanagement. München.
- HAUSLADEN, H. (2001): Regionales Marketing. Kiel.
- HERSTATT, C. (1991): Anwender als Quellen für die Produktinnovation. Zürich.
- HOCHSCHEID, B. (2000): Neues Mittel auf Milchbasis wirkt gegen Stress und Angstzustände. In: VDM-Schnellinformationen, H. 27, S. 1.
- HOPF, U. (2000): Von der Konkurrenzbeobachtung zu strategischem Vorsprungswissen. In: Absatzwirtschaft, H. 9, S. 50-53.
- IRRGANG, W. (1982): Der Markt der Großverbraucher zu Beginn der 80-er Jahre. Studie des ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUTS (HRSG.), München.
- IRRGANG, W. (1989): Strategien im vertikalen Marketing. München.
- IRRGANG, W. (1999): Strukturen und Einstellungen der Großverbraucher in Deutschland. In: CMA (HRSG.): CMA-Mafo-Jahrbuch 1999. Der Markt für Großverbraucher. Bonn.
- JAHNS, C. (2001): Präskriptives und deskriptives strategisches Management. In: WiSt, H. 11, S. 593-598.
- JAMES, W.P.T.; FERRO-LUZZI, A.; ISAKSSON, B.; STOSTAK, W.B. (Hrsg.)(1990): Gesunde Ernährung zur Verhütung von ernährungsbedingten Krankheiten in Europa. Regionale Veröffentlichungen der WHO. Europäische Schriftenreihe, Nr. 24, Kopenhagen.
- JANSSEN, J.; LAATZ, W. (1994): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. Heidelberg
- KÄHLER, W.M. (1994): SPSS für Windows. Braunschweig/Wiesbaden.
- KALMBACH, O. (1997): Der Lebensmittelhandel als Partner. In: Molkereizeitung WELT DER MILCH, 51. Jg., H. 23, S. 838-842.
- KALMBACH, U. (2001): Die Viererbande. In: Lebensmittel Zeitung Spezial. E-Business - Der Handel sucht Anschluss. S. 13.
- KAPLAN, R. S. (1998): Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice. In: Journal of Management Accounting Research, H. 10, S. 89-118.
- KERN, H. (1982): Empirische Sozialforschung, Ursprünge, Ansätze, Entwicklungslinien. München.
- KESSLER, H.G. (1996): Lebensmittel- und Bioverfahrenstechnik - Molkereitechnologie. München.
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. (2001): Damit die Innovation kein Flop wird. In: Harvard Business Manager, H. 2, S. 86-97.

- KIRNER, R. (2000): Erfolg für das Regionalkonzept. In: Deutsche Milchwirtschaft, H. 15, S. 650.
- KIRSCH, W. (1970): Entscheidungsprozesse. Erster Band. Wiesbaden.
- KIRSCH, W. (1971): Entscheidungsprozesse. Dritter Band. Wiesbaden.
- KIRSCH, W. (1971): Entscheidungsprozesse. Zweiter Band. Wiesbaden.
- KIRSCH, W. (1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. 2. Aufl., Wiesbaden.
- KIRSCH, W. (1978): Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre. München.
- KIRSCH, W. (1978): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. München
- KIRSCH, W.; GABELE, E. (1976): Aktionsforschung und Echtzeitwissenschaft. In: BIERFELDER, W. (HRSG.): Handwörterbuch des öffentlichen Dienstes. Berlin, Sp. 9-30.
- KIRSCH, W.; ROVENTA, P.(HRSG.)(1983): Bausteine eines Strategischen Managements. Berlin.
- KIRSCH, W.; TRUX, W. (1983): Strategisches Management oder: Die Möglichkeit einer "wissenschaftlichen Unternehmensführung - Anmerkungen aus Anlass eines Kooperationsprojektes zwischen Wissenschaft und Praxis. In: KIRSCH, W.; ROVENTA, P. (HRSG.): Bausteine eines Strategischen Managements. Berlin, S. 501-538.
- KLIGER, M. (1998): Abendessen im Supermarkt. In: Der Handel, H. 10, S. 32-34.
- KOTLER, P.; BLIEMEL, F. (1999): Marketing-Management. 9. Aufl., Stuttgart.
- KREIKEBAUM, H. (1991): Strategische Unternehmensplanung. 4. Aufl., Stuttgart.
- KÜHLEN, N. (2000): Erstes funktionelles Lebensmittel aus Europa zur Senkung des Blutdrucks kommt aus Finnland. In: VDM-Schnellinformationen, H. 44, S. 2.
- KÜHLEN, N. (2001A): Franzosen setzen auf angereicherte Milch. In: VDM-Schnellinformationen, H. 3, S. 1.
- KÜHLEN, N. (2001B): Erste Omega-3-Käse kommen aus Kanada. In: VDM-Schnellinformationen, H. 2, S. 4.
- KÜHN, R.; GRÜNIG, R. (1986): Aktionsforschung und ihre Anwendung in der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre. In: Die Unternehmung, H. 2, S. 118-132.
- KÜHN, R.; GRÜNIG, R. (2000): Grundlagen der strategischen Planung - Ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien. 2. Aufl., Bern.
- KÜHN/GRÜNIG (2000), S. 210.
- KUPSCH ET AL. (1991): Innovationswirtschaft. In: HEINEN, E. (HRSG.): Industriebetriebslehre. Wiesbaden.
- KUß, A.; TOMCZAK, T (2001): Marketingplanung. Wiesbaden, S. 16, 35-45.
- KUTSCH, T. (1999): Kleine Freuden. In: Lebensmittelpraxis, H. 14, S. 72.
- KUTSCH, T. (1999): Nahrung und Kultur. In: Zwischen Öko-Kost und Designer-Food : Ernährung im 21. Jahrhundert. Tagungsband zum 2. aid-Forum am 1.Juni 1999 in Bonn, S. 14-18
- LEWIN, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics II: Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. In: Human Relations, Vol.1 (1).
- LOOS, H., NEBE T. (2000): Das Recht der Milchwirtschaft EWG. Band II, Teil 2. Verordnung Nr. 2991/94, Art. 5, Stand 15.6.2000.

- M+M EURODATA (HRSG.)(1999, 30. Juni): Großverbrauchergeschäft profitiert von steigendem Außer-Haus-Verzehr. Online in Internet: <http://www.mm-eurodata.de/presse/pr-GV98.htm> [Stand 9.6.2001], o.S.
- MACHARZINA, K. (1995): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Wiesbaden.
- MALIK, F. (1999): Management-Perspektiven. 2. Aufl., Appenzell.
- MALIK, F. (2000): Führen, Leisten, Leben. 8. Aufl., Stuttgart.
- MALIK, F. (2000A): Strategie des Managements komplexer Systeme. 6. Aufl., Stuttgart.
- McKINSEY & COMPANY (HRSG.)(1998): Home Meal Replacement - Der deutsche Lebensmittelhandel auf dem Weg zum Food Service Provider. Studie der McKinsey & Company Inc., Wien.
- MEFFERT, H. (1998): Marketing. 8. Aufl., Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (2000): Marketing. 9. Aufl., Wiesbaden.
- MELHERITZ, M. (1996): Eine Untersuchung der Forschungsmethode "action research" im betriebswirtschaftlichen Kontext. 1. Forschungsbericht. Universität Karlsruhe.
- MIERDORF, Z. (2001): Die Viererbande. In: Lebensmittel Zeitung Spezial. E-Business - Der Handel sucht Anschluss. S. 13.
- MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. (2001): Entscheiden läuft oft anders als Sie denken. In Harvard Business Manager, H. 6, S. 9-15.
- MOSER, H. (1975): Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften. München.
- NEFIODOW, L. A. (1999): Der 6. Kondratieff. In: absatzwirtschaft, H. 4, S. 32-37.
- NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H. (1997): Marketing. 18. Aufl., Berlin.
- O.V. (1999A): GV-Bereich bietet der Milchwirtschaft noch Chancen. In: Die Molkereizeitung WELT DER MILCH, 53. Jg., H. 2, S. 68.
- O.V. (1999B): Feine Häppchen. In: Markant Handels Magazin, 44. Jg., H. 10, S. 24.
- O.V. (1999C): Wir brauchen Finger-Food. Lekkerland: Mopros in Tankstellen auf Wachstumskurs. In: Milch-Marketing, H. 5, S. 10-11.
- O.V. (2000A): Campus-Gastronomie. In: gv-praxis 10/2000, S. 52.
- O.V. (2000B): Is it an ingredient cheese future? In: Dairy Industry Newsletter, May 16, Vol. 12, No. 2, p. 8.
- O.V. (2000C): Jeder dritte Käse eine Handelsmarke. A.C.Nielsen-Jahresbilanz 1999: Käse in Selbstbedienung. In: Milch-Marketing H. 5, 17. Jg., S. 72-73.
- O.V. (2000D): Voll im Convenience-Trend. In: Milch-Marketing, H. 6, S. 36-37.
- O.V. (2000E): Extended shelf-life products - seeking a market, or vice versa. In: European Dairy Magazin, No. 6, p. 8-10.
- O.V. (2000F): Alles eine Geschmackssache. In: Milch-Marketing, H. 6, S. 33-35.
- O.V. (2000G): Probiotische Milchprodukte boomen. In: Lebensmittel Zeitung, Nr. 8, S. 22.
- O.V. (2000H): Europamarkt für funktionelle Milchprodukte expandiert. In: Deutsche Milchwirtschaft, H. 16, S. 677.
- O.V. (2000I): Wachstumsmarkt Gesundheitswesen. In: GV-Praxis, H. 1, S. 7.
- O.V. (2000J): Gut geschmiert. In: Lebensmittel Zeitung, H. 26, S. 46.

- O.V. (2000K): Das Land als zugkräftige Marke. In: Lebensmittel-Zeitung, Nr. 44, S. 70.
- O.V. (2000L): Schnäppchenjäger. In: Lebensmittel Praxis, H. 20, S. 71.
- O.V. (2001A): Convenience ist König. Online in Internet: <http://www.anugafoodtec.de/d/-aktuell/fachbeitrag3.html>, [Stand 22.3.2001], o.S.
- O.V. (2001B): Convenience für den Küchenchef. In: Milch-Marketing, H. 6, S. 43.
- O.V. (2001C): MDC'S Cancer Research. In: Dairy Industry Newsletter, March 6, Vol. 12, No 22, p. 7.
- OLTMANN, B. (2001): Drei Sterne für Convenience. In: Lebensmittel Praxis, H. 4, S. 34-38.
- OPASCHOWSKI, H. W. (2001): Deutschland 2010. In: Freizeit aktuell, H. 158, 20.1.2001, S. 1-4.
- PASPQUIER, M.; FASNACHT, R. (2001): Praxis der Kundenzufriedenheitsmessungen. In: io-management, H. 5, S. 58-62.
- PEPELS, W. (1995): Käuferverhalten und Marktforschung. Stuttgart.
- PETRY, C. (2001): Kreativitätsspender. In: GV-Praxis, H. 3, S. 18-21.
- PETRY, C.; SCHMID, B. (1999): Marktforschung - Top 35 Caterer. Sonderdruck. In: GV-Praxis, H. 5, S. 1-8.
- PETTMANN, P. (2001): Campus-Gastronomie. In: gv-praxis 10/2001, S. 56-62.
- PORTER, M. E. (1992): Wettbewerbsstrategie. 7. Aufl., Frankfurt am Main.
- PORTER, M. E. (1993): Nationale Wettbewerbsvorteile. Wien.
- PORTER, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie. 10. Aufl., Frankfurt am Main.
- PORTER, M. E. (1999A): Wettbewerb und Strategie. München, S. 73-75.
- PROBST, G.; RAUB, S. (1995): Action Research. In: Die Unternehmung, H. 1, S. 3-19.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. (1999): Wissen managen. 3. Aufl., Wiesbaden.
- RAFFÉE, H.; WIEDMANN, K.-P. (HRSG.)(1989): Strategisches Marketing. Stuttgart.
- RAPOPORT, R.N. (1970): Three Dilemmas of Action Research. In: HR, Vol. 23, S. 499-513.
- RELKE, N. (2000): Milch plus Genuss. In: Deutsche Milchwirtschaft, H. 24, S. 1044.
- RETTENMEIER, J.; WILFER, R. F. (1980): Möglichkeiten und Grenzen der Realisierung konfliktlösenden Handelns durch Aktionsforschung. Spardorf.
- ROLAND BERGER FORSCHUNGSINSTITUT (1990): Absatzpotentiale im Konsum außer Haus. Verbrauchs- und Mengenstrukturen und Trends im GV-Markt. In: CMA (Hrsg.): Mafo-Briefe. Publikation K 921. Bonn.
- ROLAND BERGER MARKET RESEARCH (2002): Markttrends im GV-Bereich. In: ZMP Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH (Hrsg.). Bonn.
- ROVENTA, P.; MAUTHE, K.D. (1982), S. 191 z.n. nach MEFFERT, H. (2000), S. 248.
- RÜCK, D. (2001): Das Imperium schlägt zurück. In: Lebensmittel Zeitung Spezial. E-Business - Der Handel sucht Anschluss. S. 10.
- SCHÄFER, R.; MEWES, P. (2002A): Top 150-Studie: Langzeitvergleich der umsatzstärksten Hotels in Deutschland. In: NGZ-Der Hotelier, H. 1, S. 81-83.

- SCHÄFER, R.; MEWES, P. (2002B): Top 150-Studie: Langzeitvergleich der umsatzstärksten Hotels in Deutschland. In: NGZ-Der Hotelier, H. 2, S. 40-42.
- SCHAUDER, P. (1993): Stellenwert ernährungsunabhängiger Erkrankungen. Akt. Ernähr. Med. 18: 78-82.
- SCHAUDER, P.; WOIKE, R.; SCHÄFER, G.; ECKEL, H. (1994): Niedersachsenstudie Krankenhauskost: Ernährungsphysiologische Qualität der Standardkost. Niedersächsische Akademie für Ernährungsmedizin. Ärztekammer Niedersachsen (Hrsg.), Hannover.
- SCHAUFF, M. (2001): Zum Verbot krankheitsbezogener Werbung. In: VDM-Schnell-Informationen, H. 9, S. 2.
- SCHMID, B. (2001): Catering: Top 40. In: Supplement zur Fachzeitschrift gv-praxis, H. 5, S. 1.
- SCHMIDT, E.; WIRTHGEN, A. (2000): Verbraucherpräferenzen für "naturschutzgerecht" erzeugte Lebensmittel aus dem Elbetal in Niedersachsen. In: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Chancen, Probleme und Bewertung. Schriftenreihe Agrarspectrum, Band 30, S. 67-93.
- SCHÖGEL, M. (2001): Marketing für das Segment der Klein- und Mittelunternehmen. In: Thexis, H. 1, S. 2-7.
- SCHOLL, K. (1998): Konstruktionsbegleitende Kalkulation. München.
- SCHOPP, M. (1995): Die Auswirkung der EU-Integration auf die Märkte für Butter und Butterersatzserzeugnisse in den neuen Bundesländern. Köln, S. 233.
- SCHREINER, G. (1976): Analyse der Einsatzmöglichkeiten von Action Research im planungswissenschaftlichen Kontext. Köln.
- SCHRÖDER, S. (1999): European Consumer Insights. In: planung & analyse, H. 4, S. 8.
- SPARAKOWSKI, W. (2000): Innovative Käseverpackungen. In: dmz Deutsche Molkerei Zeitung, H. 16, S. 678.
- SPILKER, M. (1997, 16. Juni): Gemeinschaftsverpflegung entspricht oft nicht den Kriterien gesunder Ernährung. Online in Internet: www.stiftung.bertelsmann.de/presse/archiv/m9707162.html, [Stand 5.8.1999], o.S.
- STADELMANN, M.; LUX, W. (2000): Alles nur neu verpackt? In: io-management, H. 12, S. 32-44.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (HRSG.)(2000A): Fachserie 1, Reihe 3. Bonn.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (HRSG.)(2000B): Leben und Arbeiten in Deutschland. Wiesbaden.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (HRSG.)(2000C): Datenreport 1999. Wiesbaden
- STATISTISCHES BUNDESAMT (HRSG.)(2001): Statistisches Jahrbuch 2001. Wiesbaden.
- STELLER, W. (1999): Essen außer Haus im Wettstreit mit der heimischen Küche - Trends für die kommenden 10 Jahre. In: CMA (HRSG.): CMA-Mafo-Jahrbuch 1999. Der Markt für Großverbraucher. Bonn.
- STILLER (2000): Bevölkerungswandel und Konsumwende: demographische und ökonomische Simulationsstudien für die Bundesrepublik Deutschland. Baden-Baden.
- STILLER, S. (1998): Konsumeffekte demographischer Veränderungen - Eine Simulationsanalyse für die Bundesrepublik Deutschland. In: HWWA-INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (HRSG.): HWWA Diskussionspapier 69. Hamburg.
- STOCKMEYER, B. (2001): Ansatzpunkte und Methoden zur Effizienzsteigerung im Innovationsmanagement der Ernährungsindustrie. Dissertation, Technische Universität München.

- STRECKER, O.; REICHERT, J.; POTTEBAUM, P. (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. 3.Aufl., Frankfurt am Main.
- TANG, W. et. al. (1999): Trend zum Snack beflügelt Mopros. In: Milch-Marketing, H. 7, S. 28.
- TESCHER, P. M. (1986): Strategisches Marketing in der Gastronomie. In: WIESELHUBER, N.; TÖPFER, A. (HRSG.): Strategisches Marketing. 2. Aufl., Landsberg a. Lech.
- TOMCZAK, T. (1992): Forschungsmethoden in der Marketingwissenschaft. In: Marketing ZFP, H. 2, S. 77-87
- ULLRICH, R; HILL W. (1976A):Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (Teil I). In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiST), H. 7, S. 304-309.
- ULLRICH, R; HILL W. (1976B): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre (Teil II). In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiST), H.8, S. 347-350.
- ULRICH, H. (1984): Management. Bern.
- VESTER, F. (2000): Die Kunst vernetzt zu denken. 6. Aufl., Stuttgart.
- WEBER, B. (2001A): Geschlossene Gesellschaft. In: Lebensmittel Zeitung Spezial. E-Business - Der Handel sucht Anschluss. S. 18-19.
- WEBER, B. (2001B): Die Marktplätze der Branche müssen umdenken. Online in Internet: <http://www.lz-net.de/news/webtechnews/pages/showmsg.prl?id=21832&type=3> [Stand14.5.01]
- WEINDLMAIER, H. (1997): Bedeutung und Realisierungsmöglichkeiten neuerer Managementkonzepte in Molkereiunternehmen. In: Deutsche Milchwirtschaft, 48. Jg., Teil 1: Neue Managementphilosophien, Nr. 8, S. 266-269; Teil 2: Molkereispezifische Managementstrategien, Nr. 9, S. 316-319.
- WEINDLMAIER, H. (1998): Molkereistruktur in Deutschland: Entwicklungstendenzen und Anpassungserfordernisse. In: Agrarwirtschaft, 47. Jg., H. 6, S. 242-250.
- WEINDLMAIER, H. (2000): Absatz- und Beschaffungsmarketing als Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Molkereisektors in Deutschland. Anhang 2 zum Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats "Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft". Angewandte Wissenschaft, Heft 486. Münster-Hiltrup.
- WEINDLMAIER, H. (2000): Marketingstrategien. In: Wagner, P. (Hrsg.): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Stuttgart, S. 128-134.
- WEINDLMAIER, H. (2000): The value added-chain in the German food sector. In: Tangermann, St. (Ed.): Agriculture in Germany. Frankfurt am Main, S. 283-312.
- WEINDLMAIER, H.; FLORIOT, J.-L. (2001): Strategien der deutschen und französischen Ernährungsindustrie und deren Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition. In: Agrarwirtschaft, 50. Jg., H. 3, S. 142 – 146.
- WEINDLMAIER, H.; GAIGL, G. (2001): Es fehlt an guten GV-Konzepten. In: Milch-Marketing, Heft 10, S. 26 – 27.
- WEIß, G. (2001): F&B Trend Special 2001. Supplement der Fachzeitschrift gv-praxis, H. 7/8 S. 8-23.
- WEIß, G.; LEOPOLDER, J. (1999): 1998: Top 100 der Gastronomie in Deutschland. In: food service, H 4, S. 1-8.
- WEIß, G.; LEOPOLDER, J. (2001): Top 100 der Marken- und Systemgastronomie im Jahr 2000. In: food service, H. 4, S. 7.

- WIESELHUBER, N. (1986): Erschließung von neuen Wachstumsquellen durch Diversifikation. In: Wieselhuber, N.; Töpfer, A. (Hrsg.)(1986): Handbuch Strategisches Marketing. 2. Aufl., Landsberg am Lech, S. 426-440.
- WILDEMANN, H. (2001, 18. April): Schlaue Dickhäuter. Wertsteigerung im Unternehmen durch E-Technologien. In: Handelsblatt, B 5.
- WILLET, W. (1997): Diet and Coronary Heart Disease. 16th International Congress of Nutrition, Montréal, Canada.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (1982): Prevention of coronary heart disease. Report of a WHO Expert Committee. WHO Technical Report Series 678, Geneva.
- ZELLEKENS, H.-J.; DELLBRÜGGE, G. (2000): Zur Preispolitik des Lebensmittelhandels. In: Dynamik im Handel, H. 12, S. 10-19.
- ZMP (HRSG.)(2001): Essen außer Haus 2000. ZMP-Marktforschung, Publikation K 141, Bonn.
- ZMP (HRSG.)(2001A): ZMP Mafo Briefe, H. 3. Bonn.
- ZMP (2001B): Essen außer Haus - nach wie vor Trend. In: GVmanager, H. 6, S. 16-17.