Erfolgsfaktoren einer Differenzierungsstrategie für Agrarprodukte mit Hilfe von Qualitätskommunikationssystemen – Eine Analyse am Beispiel der Brotgetreidekette

Christian Meyer, Melanie Fritz, Gerhard Schiefer

Professur für Unternehmensführung, Organisation und Informationsmanagement
Institut für Lebensmittel- und Ressourcenökonomik
Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
Meckenheimer Allee 174
53115 Bonn
chr.meyer.uf@uni-bonn.de
m.fritz@uni-bonn.de
schiefer@uni-bonn.de

Abstract: Geänderte Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit und Qualität von Agrarprodukten, die Entwicklung neuer Technologien sowie verstärkte vertikale Kooperation eröffnen die Möglichkeit für die Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft, mit Hilfe einer stufenübergreifenden Qualitätskommunikation Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Aus den kritischen Erfolgsfaktoren für die Erreichung dieses Ziels leitet sich der Informationsbedarf ab.

1 Problemstellung

Zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen haben Unternehmen traditionell Möglichkeiten gesucht, sich von ihren Mitbewerbern durch Differenzierung abzusetzen. So stellt beispielsweise die Betonung der Herkunftsregion eines Lebensmittels als Indikator für Qualität (Parma-Schinken) oder die Verknüpfung eines Produkts mit den positiven Verbrauchereinstellungen zu einer Region (Milch aus dem Allgäu) den Versuch dar, Mehrwert für den Endverbraucher zu signalisieren.

Heute stellen veränderte Verbrauchereinstellungen im Bezug auf Qualität und Lebensmittelsicherheit, der Einsatz neuer Kommunikations- und Informationstechnologien und der Paradigmenwechsel in der europäischen Agrarpolitik hin zu mehr Markt und Transparenz in der Lebensmittelproduktion neue Anforderungen dar. Dabei steht nicht mehr jedes einzelne Unternehmen in der Verantwortung für seine Produkte, sondern die ganze Lebensmittelproduktionskette (HH05).

Die veränderten Rahmenbedingungen eröffnen aber auch Chancen, die Massenprodukte des Agrarsektors im Markt zu differenzieren. Bisher gelingt dies nach verbreitetem Verständnis nur unzureichend, weil die Verbraucher den Bezug zwischen Endprodukt und Rohstoff kognitiv oftmals nicht herstellen. Dies gilt für die Getreidewirtschaft vielleicht noch mehr als für die Fleischwirtschaft, die in den vergangenen Jahren durch wiederholte Skandale erschüttert wurde.

Der vorliegende Beitrag stellt vor diesem Hintergrund ein vom Land Nordrhein-Westfalen gefördertes Projekt vor, das das Ziel hat, die Wettbewerbsfähigkeit des heimischen Weizens nachhaltig zu fördern und diskutiert Anforderungen an eine marktwirksame regionale Qualitätsmarke.

2 Projektbeschreibung und Methode

Die Identifikation von Anforderungen an eine regionale Qualitätsmarke und ihre Marketingwirkung im Massenmarkt Getreide bilden den Kern des Projektes. Die Analyse bildet die Grundlage für die Konzeption eines Marketinginformationsportals, das auf etablierten Rückverfolgungssystemen aufbaut. Es soll den zunehmenden Ansprüchen an stufenübergreifenden Qualitätsgarantien für den Kunden, die Nachvollziehbarkeit und den Prozesseinblick durch den Kunden gerecht werden. Die regionale Fokussierung und Eingrenzung wird dabei in marktwirksamer Weise berücksichtigt. Aufgrund des geringen Bezugs der Endverbraucher zum Getreide selbst, sind die Marketinginformationen speziell an die Abnehmer auf den Stufen Verarbeitung und Handel adressiert.

Für eine erste Annäherung an das Thema sind im Rahmen der Methode der kritischen Erfolgsfaktoren (vgl. Ro79) Experten mit Bezug zum Getreide- oder Mehleinkauf mit Hilfe eines Gesprächsleitfadens interviewt worden (Stufe Landhandel: 2 Experten, Tiernahrung: 1, Vermahlung: 2, Handwerksbäcker: 1, Großbäcker: 1, Branchenverbände: 2). Dabei stammen drei Befragte aus Unternehmen, die Markenartikel herstellen. Ein Unternehmen ist mit einem Markenartikelhersteller eng verbunden. Die persönlich geführten Gespräche dauerten zwischen 60 Minuten und 2,5 Stunden. Dabei wurden die Bereiche Qualität und Qualitätssicherung, Ziele des Wareneinkaufs, Lieferanteneigenschaften sowie die Warenrückverfolgung thematisiert.

Trotz der Kritik an der Methode der direkten Befragung bei der Ermittlung der Erfolgsfaktoren [Ha02], lassen sich mit Hilfe der Expertengespräche Hinweise finden, die für die Theoriebildung von Bedeutung sind und Einfluss haben auf das das weitere Vorgehen im Projekt.

3 Erste Ergebnisse

Die Auswertung der Interviews erfolgte qualitativ durch Gegenüberstellung der Aussagen innerhalb der Themenbereiche. Der erste Überblick legt nahe, dass sich die Anforderungen der Getreide- und Mehl-Einkäufer sehr stark an Standardqualitäten und

Standardqualitätsparametern wie z. B. Feuchte, Protein Fallzahl und Klebergehalt orientieren.

Abweichend von diesem Bild betonen die Markenartikler jedoch auch die Bedeutung anderer Qualitätsparameter als Entscheidungskriterium für die Beschaffung. Hierbei spielen vor allem unternehmensindividuelle Spezifikationen eine Rolle. Diese sind in Einkaufsgrundsätzen und Verträgen festgeschrieben. Neben den geforderten Produkteigenschaften wie Proteingehalt sind auch Prozess- bzw. Vertrauenseigenschaften (Getreideanbau ohne Klärschlammdüngung), das Vorliegen bestimmter Zertifizierungen (z. B. International Food Standard) oder das Vorhandensein eines funktionierenden HACCP-Konzeptes spezifiziert. Zudem wurde die Fähigkeit des Lieferanten zur Just-In-Time Lieferung herausgestellt. Als weniger wichtig wurde die regionale Herkunft des Weizens eingestuft. Die befragten Markenartikler haben ein breiteres Maß an Qualitätsforderungen. Allerdings ist dieses zunächst nicht mit einer höheren Zahlungsbereitschaft verbunden. Zulieferern, die die geforderten Qualitäten nicht einhalten (können), wird die Lieferberechtigung entzogen. Unternehmen, die Engagement im Qualitätsbereich zeigen und Anforderungen erfüllen, werden zu bevorzugten Lieferanten.

4 Diskussion

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass mit zunehmendem Qualitätsanspruch die Vertrauenseigenschaften neben den Such- und Erfahrungseigenschaften eine wachsende Rolle spielen. Die erhöhten produkt- und prozessbezogenen Anforderungen der Markenartikler an ihre Lieferanten und den gelieferten Weizen bzw. Weizenmehlen gehen damit über die Standard-Commodity-Qualitäten hinaus und ermöglichen eine Differenzierung des Weizens.

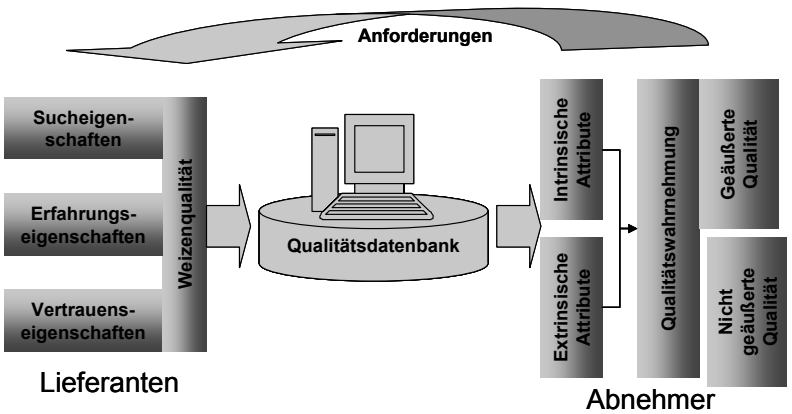

Abbildung 1: Einbindung eines Informationssystems in die Qualitätswahrnehmung

Abbildung 1 zeigt in diesem Zusammenhang in Anlehnung an Caswell, Noelke, und Mojduszka [CNM02] den möglichen Einsatz eines Marketinginformationssystems zur

Kommunikation von Qualitätseigenschaften als Beitrag zur Qualitätswahrnehmung. Vorhandene Daten aus dem Qualitätsmanagement, der Qualitätskoordination oder der Rückverfolgbarkeit werden dabei zu einem Qualitätskommunikationssystem zusammengefasst [Po03]. In Verbindung mit Google-Earth können beispielsweise Anbauflächen oder Lagerstätten sichtbar und damit auch wahrnehmbar gemacht werden.

Chancen zur Differenzierung liegen auch in den „Nichtgeäußerten Qualitätsansprüchen". Sie beinhalten im Gegensatz zur „Geäußerten Qualität" als Summe der vorausgesetzten und spezifizierten Ansprüche, die nicht ausgesprochenen Mehrwerte für den Kunden. Für diese ist kein oder noch kein Bewusstsein vorhanden und werden dadurch auch nicht bzw. noch nicht von den Einkäufern wahrgenommen. Vor diesem Hintergrund kann auch der Regionalaspekt als Signal eine größere Bedeutung bekommen, wenn beispielsweise von positiven Eigenschaften einer Region auf die Produktqualität geschlossen wird. Spielt es zum Beispiel für die Abnehmer - bewusst oder unbewusst - wirklich keine Rolle, wenn der Weizen neben einem Chemiepark angebaut wird?

5 Fazit

Industrielle Getreideabnehmer haben nicht nur Ansprüche an den Weizen selbst, sondern auch an den Herstellungsprozess und die Logistik. Das Engagement in diesen Bereichen zahlt sich für die Lieferanten aus, wenn sie dadurch ihre Kunden zufrieden stellen und behalten. Damit wird die Prozessqualität zum Erfolgsfaktor der Differenzierung.

Nicht geäußerte Qualitätsansprüche beinhalten ebenfalls Raum zur Differenzierung. Nachvollziehbare Garantien über das geforderte Maß hinaus oder die Kommunikation von Herkunftssignalen können dann ebenfalls zu Erfolgsfaktoren werden. Die Darstellung und die Gewährleistung der Wahrnehmung der zugehörigen qualitativen und quantitativen Parameter erfolgt dabei durch ein Qualitätskommunikationssystem.

Literaturverzeichnis

[CNM02] Caswell, J. A.; Noelke, C. M.; Mojduszka, E.. M.; Unifying Two Frameworks for Analyzing Quality and Quality Assurance for Food Products, In Global Food Trade and Consumer Demand for Quality, edited by Krissof et. al.; Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York: 43-61

[Ha02] Haeneke, H.; Methodenorientierte Systematisierung der Kritik an der Erfolgsfaktorenforschung, Zeitschrift für Betriebswirtschaft 72 (2): 164-183

[HH05] Hanf, J.; Hanf C.-H.: Does Food Quality Management Create a Competitive Advantage?; Paper prepared for the 92nd EAAE seminar on Quality Management and Quality Assurance in Food Chains, March 2-4, Göttingen, Germany

[Po03] Poignée, O.; Qualitätskommunikation in der Getreidewirtschaft, Bericht B-03/1, Bonn: Universität Bonn - ILB

[Ro79] Rockart, J. F.; Chief Executives Define their Own Data Needs, Harvard Business Review 57 (2): 81-93