



**UNIVERSITÄT
HOHENHEIM**



Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte

Alte und neue Wege des
Gemeinschaftsmarketings für
Agrarprodukte und Lebensmittel

Christoph Kliebisch, Matthias Rügge

Arbeitsbericht Nr. 16



Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre (420)

Universität Hohenheim, 70593 Stuttgart

Veröffentlichung des Institutes für
Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre der Universität Hohenheim

ISSN 1615-0473

Herausgeber: Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre
Universität Hohenheim (420)
70593 Stuttgart
Tel.: 0711/459-22599
Fax.: 0711/459-22601
e-mail: marktlehre@uni-hohenheim.de

Gesamtherstellung: Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre
Universität Hohenheim (420)
70593 Stuttgart

Alte und neue Wege des Gemeinschaftsmarketings für Agrarprodukte und Lebensmittel

Christoph Kliebisch, Matthias Rügge*

Oktober 2007

* Dr. Christoph Kliebisch promovierte nach seinem Studium der Agrarwissenschaften am Institut für Agrarpolitik und Landwirtschaftliche Marktlehre der Universität Hohenheim. Seit 2002 ist Herr Dr. Kliebisch als Berater bei der AFC Consultants International GmbH mit Sitz in Bonn tätig.

* Matthias Rügge studierte Betriebswirtschaftlehre an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Herr Rügge arbeitete von 2004 bis 2007 als Berater bei der AFC, bevor er im Juli 2007 zu Kali & Salz wechselte.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

1	Problemstellung und Zielsetzung	1
2	Geschichte und Organisation des Gemeinschaftsmarketings – von den Anfängen bis zur Gründung der CMA	3
3	Gemeinschaftsmarketing.....	16
3.1	Begriffsdefinition	16
3.2	Aufbauorganisation des Gemeinschaftsmarketing der CMA.....	26
3.3	Ziele des Gemeinschaftsmarketings	28
4	Kritische Würdigung des Gemeinschaftsmarketings	36
5	Modelloptionen zur Absatzförderung am Beispiel der Levy Boards in Großbritannien.....	44
6	Lessons Learned	49
7	Quellenverzeichnis.....	51

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ausrichtung der Landwirtschaftlichen Absatzwerbung (1933)	8
Abbildung 2:	Organisationsformen des kooperativen Marketings	22
Abbildung 3:	Organe der CMA	28
Abbildung 4:	Strukturelemente des "Neuen Modells"	47
Abbildung 5:	Struktur des Levy Board UK	48

1 Problemstellung und Zielsetzung

Der landwirtschaftliche Produktionssektor ist im Gegensatz zur industriellen Güterfertigung durch eine Vielzahl sektoraler Eigenarten gekennzeichnet, die oftmals der Entwicklung spezifischer Marketingkonzeptionen entgegenstehen. Charakteristisch sind in erster Linie die überwiegend kleinstrukturierten landwirtschaftlichen Erzeugerbetriebe, die Produktcharakteristika agrarischer Rohstoffe sowie die absatzbedingten Verflechtungen mit nachgelagerten Wertschöpfungsstufen und das starke Regulativ staatlicher Institutionen durch den Einsatz agrarpolitischer Instrumente. Zur Kompensierung dieser branchenspezifischen Nachteile suchen viele Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft nach Alternativlösungen, die die Generierung von sowie einen Marktauftritt mit entsprechenden Marketingkonzeptionen gestatten. Sie bedienen sich dabei verschiedener Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit, die die Entwicklung und Umsetzung von Marketingkonzeptionen erleichtern bzw. in vielen Fällen erst ermöglichen.

Eine Organisationsform des kooperativen Agrarmarketings stellt das Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel dar. Auf der Rechtsgrundlage des Absatzfondsgesetzes von 1969 fungiert die Centrale Marketing-Gesellschaft der Deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA) als Institution des bundesdeutschen Gemeinschaftsmarketings mit der Aufgabe der Lösung gemeinschaftlicher Absatzprobleme der Agrar- und Ernährungsbranche.

Die relativ hohen Teilnehmerzahlen am Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel lassen jedoch lediglich indirekte Kooperationsbeziehungen sowie die Festlegung gemeinschaftlicher Zielsetzungen auf sehr allgemeinen Niveau zu. In der Konsequenz gestaltet sich die Umsetzung von ganzheitlichen Marketing-Konzeptionen des Gemeinschaftsmarketings entsprechend problematisch. So konzentriert sich das Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel im wesentlichen auf die Durchführung von Maßnahmen, die dem kommunikationspolitischen Aktionsbereich zuzurechnen sind.

In der jüngeren Vergangenheit ist das Gemeinschaftsmarketing für Agrarprodukte und Lebensmittel in Deutschland zunehmender Kritik ausgesetzt. Während durch den Europäischen Gerichtshof in einem Urteil¹ aus dem Jahr 2002 die Öffnung und Verwendung von Qualitätssiegeln und Gütezeichen auch für Erzeuger aus anderen EU-Staaten ermöglicht worden ist, vertreten verschiedene Gruppierungen der Beitragszahler in den Absatzfonds die

¹ Urteil des Gerichtshofes vom 5. November 2002 in der Rechtssache C-325/000: Kommission der Europäischen Gemeinschaften gegen Bundesrepublik Deutschland (Freier Warenverkehr – Maßnahmen gleicher Wirkung – Güte- und Herkunftszeichen) (2002/C 323/18), <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:62000J0325:DE:HTML>.

Auffassung, dass es die homogene Gruppe der deutschen Unternehmen der Land- und Ernährungswirtschaft mit dem nun allen EU-Staaten offenstehenden CMA-Gemeinschaftsmarketing gar nicht mehr gibt. Aus der gleichen Richtung wird der generische Mitteleinsatz beklagt, der eine gruppennützige Verwendung des CMA-Werbebudgets nicht mehr gewährleistet. Insgesamt halten die Kritiker aus den Reihen der Beitragszahler das Absatzfondsgesetz in seiner derzeitigen Ausgestaltung für verfassungswidrig. Nun hat das Verwaltungsgericht Köln in einem Klageverfahren das Absatzfonds dem Bundesverfassungsgericht zur Prüfung vorgelegt.²

Mit dem vorliegenden Beitrag soll neben einem kurzem historischem Abriss zum Gemeinschaftsmarketing für Agrarprodukte und Lebensmittel die derzeitige organisatorische Ausgestaltung der CMA näher erörtert werden. Exemplarisch wird mit Blick auf andere Organisationsformen des Gemeinschaftsmarketing das Modell der „Levy Boards“ in Großbritannien vorgestellt. Es wird der Frage nachgegangen, ob bzw. welche Elemente dieses Modells für das bundesdeutsche Gemeinschaftsmarketing Vorbildcharakter haben. Der Klärung dieser Frage liegt die Prämisse zugrunde, dass eine Reorganisation der Absatzförderung von Agrarprodukten und Lebensmitteln in Deutschland mit einer Effizienzsteigerung der Mittelverwendung bzw. einem Effektivitätsgewinn verbunden ist. Ziel dieses Arbeitsberichtes ist es hingegen nicht, die bundesdeutsche Absatzförderung grundsätzlich einer kritischen Würdigung zu unterziehen

² Vgl. ausführlich BECKER, 2006, S. 11 ff. sowie MENNERICH/TOPÜTH, 2006, S. 33.

2 Geschichte und Organisation des Gemeinschaftsmarketings – von den Anfängen bis zur Gründung der CMA

Bereits in der Antike lassen sich die ersten Formen der Gemeinschaftswerbung identifizieren. Ein Teil der Straßen trug zu dieser Zeit die Namen in hier ansässigen Geschäftsbetrieben wie z.B. Kornhändler, Holzhändler, Glaser etc. So wirkten sich die Straßennamen schließlich als eine Art Kollektivwerbung aus.³

In der Antike wurden erste Güte- und Herkunftszeichen im Sinne von Gemeinschaftswerbung verwendet. Städte und Regionen markierten ihre Produkte mit individuellen Symbolen, die zum Teil durch Schriftzeichen ergänzt wurden.⁴

Durch die im Mittelalter fortschreitende Entwicklung und Spezialisierung im Handwerksbereich (später auch der Manufaktur) löste sich der Herstellungsprozess von Gebrauchs- und Verbrauchsgütern in örtlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht zunehmend von der Konsumhandlung. Damit war zumindest eine Voraussetzung zur Verwendung von Absatzwerbung gegeben.⁵ So erlangten Haus-, Meister-, Zunft- und Städtemarken sowie Güte- und Garantiestempel im Mittelalter einen hohen Stellenwert.⁶ Neben den Zunft- oder Städteeigenen Markierungen waren die Meister einer Zunft verpflichtet, ihre Produkte zusätzlich mit einem eigenen Zeichen zu versehen. Dieses Zeichen war in der Zunftrolle eingetragen und konnte in den Zunfthäusern eingesehen werden. Die mit dieser Vorgehensweise verbundenen Zielsetzung bestand in der Möglichkeit zur Rückverfolgung der Waren, die bei Beanstandungen der Identifizierung und Bestrafung des Herstellers diente. Um ihres guten Rufes willen sorgten die Exekutivorgane einer Stadt und die Zünfte dafür, dass die Reklamationen gewissenhaft geahndet wurden. Verbraucher konnten sich also der Qualität der markierten Erzeugnisse sicher sein.⁷ Aber auch Hersteller und Händler hatten großes Interesse daran, qualitätsgerecht zu arbeiten. Der Dreizack der Fugger oder das Pentagramm der Welser und später die Meißener Schwerter der Porzellanmanufaktur erlangten auf diese Weise große Bedeutung.⁸

³ MÜLLER, 1974, S. 9; vgl. BUCHLI, 1962.

⁴ MÜLLER, 1974, S. 9.

⁵ REICHARDT, 1933, S. 7.

⁶ DICHTL, 1992, S. 2.

⁷ DICHTL, 1992, S. 3.

⁸ DICHTL, 1992, S. 3.

Mit der technischen Neuerung des Buchdrucks wurde die Herstellung von Werbemitteln ermöglicht. So sieht PANETH ein Flugblatt des Buchführers Peter Schöffler aus dem Jahre 1469 als die erste Kollektivwerbung an. Dieses Schriftstück diente der gemeinsamen Bekanntmachung von Büchern aus Schöfflers und Gutenbergs Druckerei.⁹

Aber erst durch die Einführung der Gewerbefreiheit, dem technischen Fortschritt im Transportwesen, der Implementierung des gewerblichen Rechtsschutzes sowie der Schaffung von Großbetrieben wurden letztlich die Grundlagen für den Einsatz von Werbung geschaffen. Dies galt jedoch nicht für die Werbung von landwirtschaftlichen Produkten. Die verhältnismäßig schnelle Entwicklung bezüglich des agrartechnischen Fortschritts in Verbindung mit einer für den Absatz von landwirtschaftlichen Produkten ungünstigen Entwicklung der soziodemographischen Bevölkerungsstrukturen führten zu einem Überangebot an Agrarprodukten und machten auch für diesen Bereich die Werbung unentbehrlich.¹⁰

MATAJA berichtet zu Beginn des 20. Jahrhunderts von „Gruppen- oder Kollektivwerbeveranstaltungen“, die zum Zweck der Absatzförderung „(...) sowohl aus äußeren Rücksichten, namentlich in Hinblick auf Kostenersparnis, als auch wegen des inneren Zusammenhanges der den einzelnen Betrieben zugute kommenden Maßnahmen erfolgen.“¹¹ Für die erst genannte Gruppe führt er beispielhaft Handelsreisende an, die mehrere Firmen vertreten. Der zweiten Gruppe ordnet er exemplarisch den Fremdenverkehr zu.¹² Hier hätten sich „(...) Verbände gebildet, welche die Förderung des Fremdenverkehrs in bestimmten Gegenden bezwecken und (...) durch Errichtung von Auskunftsstellen, sportliche Veranstaltungen, Feste, Instandhaltung von Wegen usw. wirken.“¹³ An anderer Stelle definiert MATAJA den Begriff der Gruppenwerbung genauer, indem er feststellt, dass die „(...) Teilnehmer und Veranstalter [der Gruppenwerbung] im übrigen selbständig, ja (wie zumeist der Fall) Wettbewerber untereinander bleiben.“ Des weiteren zählt er hierzu auch solche Vereinigungen, „(...) die gemeinsame Absatzvorkehrungen und im Zusammenhang damit einheitliche Werbemaßnahmen durchführen.“ Als Werbekampagnen von Gruppen führt MATAJA Aktivitäten an, die von indischen Teepflanzern in England durchgeführt wurden (Zeitungsanzeigen, Besuche bei den Händlern, Broschüren, Schaufensterdekorationen,

⁹ PANETH, 1926.

¹⁰ REICHARDT, 1933, S. 7.

¹¹ MATAJA, 1926, S. 139.

¹² MATAJA, 1926, S. 139.

¹³ MATAJA, 1926, S. 139.

Vortragsveranstaltungen etc.).¹⁴ Darüber hinaus berichtet er von Werbeveranstaltungen kalifornischer Obstzüchter zur „(...) Behebung der zeitweilig sehr empfindlichen Absatzschwierigkeiten.“¹⁵ Auch aus England weiß MATAJA von Gemeinschaftsaktivitäten „(...) aus dem Kreise der Landwirtschaft heraus, so für den Mehrverbrauch von Obst, von Milch, letzteres Unternehmen, um für die gestiegene Erzeugung lohnenden Absatz zu sichern, geführt durch einen National Milk Publicity Council.“¹⁶ In Deutschland wurde zur gleichen Zeit der Versuch unternommen, die Nachfrage nach Zucker zu steigern.¹⁷

In den 20er Jahren wurde die Bedeutung der Werbung für die Landwirtschaft zunehmend in den Fachpublikationen thematisiert. Vorangegangen waren dieser wissenschaftlichen Auseinandersetzung die Arbeiten der deutschen landwirtschaftlichen Studienkommission über die Landwirtschaft in Amerika und die dort praktizierte Absatzförderung.¹⁸ Im Zuge dieser Diskussion wurde auch in Deutschland die Einrichtung einer Organisation zum Zweck der gemeinschaftlichen Bewerbung landwirtschaftlicher Produkte gefordert. Der Grund hierfür war jedoch zunächst ein anderer: Mangelnde Produktqualitäten (z.B. Sortierung, Verpackung, Lagerung) deutscher Erzeugnisse gegenüber dem ausländischem Angebot führten zu einem Nachfrageanstieg nach Importware. Diese Entwicklung galt es aufzuhalten und durch die Bildung einer Zentralstelle für landwirtschaftliche Absatzförderung gegenzusteuern.¹⁹

„In der Wirklichkeit geben immer nur die letzten Groschen der Hausfrau den Ausschlag, die beim Einkauf dann weniger nach der Herkunft der Ware fragt als nach ihrer Preiswürdigkeit. Gerade in Deutschland, das bezüglich der Standardisierung seiner Agrarerzeugnisse hinter den meisten Importländern zurücksteht, verspricht eine ausschließlich mit nationalen Argumenten arbeitende Propaganda keinen Erfolg, solange nicht auch besonders wertvolle Eigenschaften der einheimischen Erzeugnisse betont werden können.“²⁰

Die Anfänge der landwirtschaftlichen Absatzwerbung sind auf die ausgehenden 20er Jahre zu datieren. Einher ging diese Entwicklung mit dem Rückgang der Kaufkraft infolge der aufkommenden Weltwirtschaftskrise und des damit zunehmenden Konkurrenzdrucks aus dem

¹⁴ MATAJA, 1926, S. 180 f.

¹⁵ MATAJA, 1926, S. 181.

¹⁶ MATAJA, 1926, S. 182.

¹⁷ REICHARDT, 1933, S. 11.

¹⁸ WASLÉ, 1926, S. 347; SEEDORF, 1926, S. 245.

¹⁹ SEEDORF, 1926, S. 244 ff.

²⁰ REICHARDT, 1933, S. 21.

Ausland. Das Missverhältnis zwischen Nachfrage und Angebot wurde durch Maßnahmen von Seiten des Staates abzuschwächen versucht. In diesem Rahmen wurde die landwirtschaftliche Absatzwerbung als Wettbewerbsfaktor landwirtschaftlicher Erzeugnisse gegenüber dem ausländischen Angebot eingesetzt.²¹⁻²² Die Aufgaben der werblichen Maßnahmen bestanden zum einem in der generellen Förderung eines Mehrkonsums von Agrarprodukten sowie zum anderen in der Beeinflussung der Verbraucherpräferenzen hinsichtlich inländischer Erzeugnisse.²³

Reichardt beklagte noch zu Beginn der 30er Jahre das Fehlen einer Zentralstelle oder zumindest einer einheitlichen Linie hinsichtlich der Deutschen landwirtschaftlichen Absatzwerbung.²⁴ Zwar wurden im Zusammenhang mit dem Landwirtschaftlichen Notprogramm von 1926 Reichsausschüsse („Reichsmilchausschuß“, „Reichsweinausschuß“ etc.) eingesetzt, die sich u.a. mit eben diesen Fragen zu beschäftigen hatten. Ein einheitliches Programm existierte aber weiterhin nicht. Auch ein im Jahr 1929 vom Reichsminister für Ernährung und Landwirtschaft einberufener Ernährungsausschuss, dessen Aufgabe in der Konzeption eines gemeinschaftlichen Werbeprogramms bestand, konnte den an ihn herangetragenen Auftrag nicht erfüllen.²⁵ In den Folgejahren übernahmen daher der „Reichsmilchausschuß“ sowie der „Reichsausschuß für Geflügel- und Eierwerbung“ das Mandat der landwirtschaftlichen Absatzförderung. Die produktspezifische Kampagne für „Trinkeier“ scheiterte jedoch daran, dass qualitativ hochwertige Ware nicht in ausreichender Menge vorhanden war. Der „Reichsausschuß für Geflügel- und Eierwerbung“ stellte daraufhin 1931 seine Tätigkeit ein. Fortan wurden seine Aufgaben vom „Reichsmilchausschuß“ ausgeübt.²⁶

Die Erfolglosigkeit der Reichsausschüsse veranlasste die Landwirtschaft im Jahr 1930 zur eigeninitiierten Begründung des „Arbeitsausschuß für Agrarpropaganda“ („Agranda“). Die Eckpunkte seines strategischen Grundsatzprogramms erstreckten sich zum einen auf die „(...) Erziehungswerbung in Richtung des Landwirtes (...)“ und auf die Absatzförderung landwirtschaftlicher Erzeugnisse verbunden mit den entsprechenden Qualitätskontrollen. „(...)“

²¹ Werbung zur Förderung des Absatzes inländischer Produkte wurde seinerzeit nicht ausschließlich in Deutschland eingesetzt. So sind ähnliche Werbeaktivitäten auch aus Italien, Lettland, England, Griechenland, Frankreich oder Finnland bekannt. Dabei handelte es sich jedoch vornehmlich um Maßnahmen im Sinne einer produktspezifischen generischen Werbung. vgl. hierzu die Beispiele bei REICHARDT, 1933, S. 8 f.

²² LAUTZAS, 1963, S. 501; vgl. REICHARDT, 1933, S. 7 f.

²³ REICHARDT, 1933, S. 9.

²⁴ REICHARDT, 1933, S. 42.

²⁵ REICHARDT, 1933, S. 43 f.

²⁶ REICHARDT, 1933, S. 44.

oberster Grundsatz war, nur für Qualitätsware zu werben.“²⁷ Aber auch dieses Unterfangen scheiterte insbesondere an der nach Auffassung Reichardts fehlgeleiteten Vorstellung, „Reklame“ und „Propaganda“ gemeinsam betreiben zu wollen. So war für die privatwirtschaftlich organisierte „Agranda“ die Durchführung von „Propaganda“ allein aus finanziellen Gesichtspunkten nicht möglich.²⁸

Es folgte mit ähnlichen Aufgabenstellungen der von der D.L.G. eingesetzte „Unterausschuß für landwirtschaftliches Werbewesen“, der zu der Auffassung gelangte, dass eine Organisation wie die „Agranda“ sehr wohl als Gesellschaft für landwirtschaftliche Absatzförderung geeignet wäre. Die Qualitätskontrolle sollten jedoch öffentlich-rechtlichen Stellen vorbehalten bleiben.²⁹

Im November 1931 schließlich wurde von der D.L.G. und dem Deutschen Landwirtschaftsrat die „Deutsche Landwerbung G.m.b.H.“ gegründet. Diese Gesellschaft übernahm abgesehen von den Qualitätskontrollen größtenteils die Aufgaben der „Agranda“. Das Unterfangen scheiterte alsbald an der Verbindung gemeinnütziger und privatwirtschaftlicher Interessen.³⁰

Das operative Geschäft hinsichtlich der Werbung für landwirtschaftliche Erzeugnisse erfolgte seinerzeit durch die mit der Planung und Durchführung beauftragten Werbefachleuten. Aufgrund deren Unkenntnis über die Spezifika landwirtschaftlicher Produkte und Nahrungsmittel (z.B. saisonale Warenverfügbarkeit) schalteten sich oftmals die Auftraggeber (so z.B. der „Reichsmilchausschuß“) in den kreativen Entstehungsprozess der Werbung ein. Reichardt kritisiert hierbei, dass eine Evaluierung der Kampagnen beispielsweise in Form von Werbewirkungskontrollen meistens unterblieb.³¹

Bei der strategischen Ausrichtung der landwirtschaftliche Absatzwerbung lassen sich Ansätze identifizieren, die in erster Linie auf „(...) eine gegen Importerzeugnisse gerichtete Propaganda (...)“ abzielen.³²

²⁷ REICHARDT, 1933, S. 44.

²⁸ REICHARDT, 1933, S. 45.

²⁹ REICHARDT, 1933, S. 45.

³⁰ REICHARDT, 1933, S. 46.

³¹ REICHARDT, 1933, S. 48.

³² REICHARDT, 1933, S. 49.

Abbildung 1: Ausrichtung der Landwirtschaftlichen Absatzwerbung (1933)

Institutionen	Strategische Ausrichtung der Absatzwerbung
Nachrichtenstelle beim Deutschen Landwirtschaftsrat	<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda gegen Importerzeugnisse durch Appell an das nationale und soziale Gefühl (Aufklärung) • Kooperation mit Werbeausschüssen (gemeinsame Erstellung von Richtlinien) • Gemeinschaftswerbung für einzelne Erzeugnisse
Volkswirtschaftlicher Aufklärungsdienst	<ul style="list-style-type: none"> • Werbung, um „(...) entbehrliche Auslandswaren von Deutschland fernzuhalten (...)“ • Bevorzugung deutscher Erzeugnisse, wenn sie den importierten gleichwertig sind (keine Boykottbewegung gegen ausländische Erzeugnisse) • Ganzjährige Werbung für alle Erzeugnisse • Instrument: „Deutsche Woche“, Ausstellungen, Vortragsabende, Straßenumzüge, Pressearbeit
Reichswerbe- ausschüsse	<ul style="list-style-type: none"> • Gelegenheitswerbung bei Ausstellungen oder ähnlichen Veranstaltungen • Steigerung des Bekanntheitsgrades der jeweiligen Produktgruppe • Instrumente: „Wahlloser Gebrauch von Werbemitteln“ (Reichardt, 1933, S. 51))
Deutsche Landwirtschafts Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensvermittlung volkswirtschaftlicher Zusammenhänge, insbesondere der Wertvermittlung deutscher landwirtschaftlicher Erzeugnisse • Instrumente: Ausgestaltung von Wanderausstellungen, Ausstellungsführungen, Pressearbeit
Fruchtwerbe- G.m.b.H.	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrverbrauch an (importierten) Früchten durch Auslobung deren Gesundheitswertes • Instrumente: Inserate, Forschung (Vitaminforschung), Verbreitung von wissenschaftlich aufklärenden Aufsätzen in der Tagespresse, Vertriebswerbung (Plakate), Verkaufshilfen (Preisschilder, Zahlsteller etc.), persönlicher Kontakt zu Obst- und Gemüsehändlern
Genossenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgruppe: vornehmlich Handel, aber auch Verbraucher • Einzelwerbung • Gemeinschaftswerbung im Weinsektor • Instrumente: Einrichten einer Weinwerbestube in Frankfurt/Main, Flugblätter, Inserate, Plakate, Verpackungen, Filme, Aufbau von Marken (z.B. Spargel), Reklamepostkarten, Werbeateliers
Einzelne Absatzstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Reklame: Keine Beschränkung bei der Produktherkunft • Verbindung von Einzel- und Gemeinschaftswerbung (z.B. Butter) • Instrumente: Ansichtspostkarten, Reklamebriefe, Inserate, Laden- und Schaufensterausstattung, Bekleidung für Servicepersonal, Schulungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an REICHARDT, 1933, S. 49 ff.

Werbestrategische Instrumente in den 50er Jahren bestanden im Rundfunk, der Zeitung sowie in einem verstärktem Angebot durch den Einzelhandel.³³ Wesentliche die werblichen Maßnahmen beeinflussende Rahmenbedingungen waren:³⁴

- Vielfalt der Erzeugnisse,
- Unterschiedlichkeit der Produktionsbedingungen,
- Begrenzte Haltbarkeit,

³³ KRONE, 1956, S. 134.

- Sich ändernde Verbrauchsgewohnheiten sowie
- Saisonbedingte Mengenschwankungen.

KRONE führt den Begriff der *Werbewürdigkeit* ein. „Nur solche Waren, die dem Leistungsstand der heutigen Landwirtschaft und den Anforderungen der Verbraucher entsprechen, sind geeignet, durch Werbung gefördert zu werden.“³⁵ Demnach wäre Absatzförderung lediglich bei jenen Produktgruppen erfolgreich, die sich durch das Vorhandensein von wettbewerbsfähiger Ware auszeichnen würden. So stünden auf dem Agrar- und Ernährungsmarkt die Faktoren „(...) Preis und Qualität im Vordergrund des Käuferinteresses.“³⁶ Krone prognostiziert aufgrund der steigenden Wohlstandsentwicklung der 50er Jahre einen Nachfrageanstieg für den Qualitätssektor.³⁷ Für die Ausgestaltung der Werbung von Agrar- und Ernährungsprodukten fordert er die Einbeziehung von verhaltensbasierten Verbraucherdaten, die neben den Aspekten wie Gewohnheit oder Tradition vor allem auch den Geltungsnutzen und das Abwechslungsbedürfnis erfassen sollten.³⁸ „So vermochte die Nürnberger Schule selbst bei einem Grundnahrungsmittel mit dem starrsten Bedarf, nämlich Brot, nachzuweisen, dass der Verbraucher einen Drang nach Abwechslung empfindet und sich nicht nur von dem Bedürfnis nach Brot, sondern auch von der Form, dem Aussehen, der Aufmachung, dem Geschmack, dem Namen und anderen Äußerlichkeiten leiten lässt.“³⁹ Für die Produktgruppe Obst und Gemüse kommt KRONE zu ähnlichen Ergebnissen. Insbesondere seien es die „(...) Güte des Obstes, die gleichmäßigere Sortierung und ansprechende Verpackung (...)“, die die Abverkaufszahlen steigen ließen. Folglich konnte gute Ware auch zu höheren Preisen und Mengen abgesetzt werden.⁴⁰

LAUTSAZ kommt zu vergleichbaren Schlussfolgerungen. Seiner Auffassung nach ist es wenig aussichtsvoll, Obst und Gemüse unter ihrem Gattungsbegriff zu bewerben. Vielmehr sollten die Eigenschaften der einzelnen Arten und Sorten werblich herausgestellt werden. Die Fokussierung sei demzufolge verstärkt auf die Gütezeichenpolitik auszurichten.⁴¹ Schlussfolgernd wird die Einflussnahme auf Produkteigenschaften als erfolgreicher

³⁴ KRONE, 1956, S. 133 ff.

³⁵ KRONE, 1956, S. 136.

³⁶ KRONE, 1956, S. 136.

³⁷ KRONE, 1956, S. 137.

³⁸ KRONE, 1956, S. 139.

³⁹ KRONE, 1956, S. 139.

⁴⁰ KRONE, 1956, S. 145.

⁴¹ LAUTSAZ, 1963, S. 521.

angesehen „(...) als Werbung mit viel Papier (...)“.⁴² Als verkaufswirksame Motive bei landwirtschaftlichen Produkten stellt KRONE die Kriterien „(...) Preiswürdigkeit, Nährwert, Vitamingehalt, mineralische Bestandteile und gesundheitsfördernde Wirkung der Erzeugnisse (...)“ heraus.⁴³ Bei (verarbeiteten) Lebensmitteln sind es hingegen vornehmlich die verkaufsfördernden Faktoren „(...) schnelle Zubereitung, Arbeitersparnis, geringer Abfall, Bevorratungsmöglichkeiten, Erhaltung der Wertstoffe und ähnliche sachliche Argumente.“⁴⁴ „Aus diesem Grunde hat sie [die Werbung] ihren höchsten Stand dann erreicht, wenn die Qualitätsware für sich selbst wirbt und weitgehend auf ihre Unterstützung verzichten kann.“⁴⁵

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Entwicklungen für den Agrar- und Ernährungsmarkt in den 50er Jahren wurde insbesondere dem Qualitätssektor eine zunehmende Bedeutung prognostiziert. Diese Tendenzen knüpfen an die Forderungen von REICHARDT an, qualitativ hochwertige Erzeugnisse zu konsumieren.⁴⁶ „Die deutsche Landwirtschaft ist hierbei (...) insofern stark benachteiligt, als es für Lebensmittel großenteils noch keine allgemeingültige und allgemeinverständliche Gütebegriffe gibt.“ REICHARDT fordert aus diesen Gründen bereits zu Beginn der 30er Jahre die Standardisierung von Produkten über Handelsklasseneinteilungen.⁴⁷ Demnach verfehlen nach Auffassung REICHARDTS die absatzfördernden Maßnahmen ohne die notwendigen Standards ihre Wirkung und kommen lediglich dem ausländischen Angebot zugute.^{48·49}

Als strategische Einflussgrößen benennt KRONE:⁵⁰

- Die Standardisierung (Handelsklassen als Voraussetzung für den Massenmarkt),
- Die Einführung von Gütezeichen und
- Die Verbesserung der Aufmachung und Verpackung

⁴² KRONE, 1956, S. 145.

⁴³ KRONE, 1956, S. 151; vgl. hierzu auch LAUTSAZ, 1963, S. 521.

⁴⁴ KRONE, 1956, S. 151.

⁴⁵ KRONE, 1956, S. 151.

⁴⁶ REICHARDT, 1933, S. 18.

⁴⁷ REICHARDT, 1933, S. 19.

⁴⁸ Dem wirkt die Ratifizierung des „Reichmilchgesetzes“ sowie der „Verordnung über Handelsklassen für Hühnereier und über die Kennzeichnung von Hühnereiern“ entgegen.

⁴⁹ REICHARDT, 1933, S. 19.

⁵⁰ KRONE, 1956, S. 139.

Es ist jedoch gerade KRONE, der bereits in den 50er Jahren vor einer Gütezeicheninflation warnt, „(...) weil dadurch an Stelle der Warenkenntnis eine Gütezeichenkenntnis erforderlich und damit die Wegweiserfunktion wieder aufgehoben werden würde.“⁵¹

Zur erfolgreichen Durchführung von Werbekampagnen fordert KRONE *Werbestrategien* ein, die auf Marktanalysen und Marktbeobachtungen basieren müssen.⁵²

Als Zielgruppe der werblichen Maßnahmen wird in den 60er Jahren ausschließlich die Hausfrau gesehen, „(...) die die Nahrungsmittelkäufe in erster Linie tätigt.“⁵³ Dabei wird jedoch nicht ausschließlich der informativen Werbeform der Vorzug gegeben, sondern es sollten auch „(...) kultivierte Darbietungen und Berücksichtigung ästhetischer Gesichtspunkte (...)“ eingesetzt werden.

WEBER konstruiert für landwirtschaftliche Produkte und für Nahrungsmittel ein vierfach gegliedertes Informationssystem:⁵⁴

1. Informationen über landwirtschaftliche Produkte und Nahrungsmittel durch öffentliche Markt- und Preisberichterstattung, allgemeine Publizistik, Handelswerbung etc.,
2. Informationen über landwirtschaftliche Produkte aufgrund des optischen Reizes (Aufmachung, Sortierung, Regalplatz, Verpackung etc.),
3. Mund-zu-Mund-Werbung (Erziehungsberechtigte Verwandte, Bekannte, Ernährungsberatung in Schulen, Vorträge etc.) und
4. Herstellerwerbung.

Er unterscheidet die oben angeführten Informationssysteme hinsichtlich des Zeitaspektes ihrer Absatzgeltung. So informieren die unter den beiden erstgenannten Systemen unmittelbar über das Warenangebot bzw. die Marktlage, wonach sie nach Auffassung WEBERS für die Absatzförderung landwirtschaftlicher Produkte (insbesondere in Produktionsspitzen) einen hohen Stellenwert einnehmen. Die Mund-zu-Mund-Werbung und die Herstellerwerbung beeinflussen seiner Auffassung nach eher nachhaltig die Wertschätzung der Verbraucher.⁵⁵

⁵¹ KRONE, 1956, 140.

⁵² KRONE, 1956, S. 150.

⁵³ LAUTSAZ, 1963, S. 518.

⁵⁴ WEBER, 1969, S. 614 f.

⁵⁵ WEBER, 1969, S. 615.

Die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg war im bundesdeutschen Agrar- und Nahrungsmittelsektor durch einen Verkäufermarkt gekennzeichnet, d.h. die Nachfrage überstieg in vielen Produktbereichen das Angebot an Lebensmitteln. Die Marktstabilisierung bzw. die Wandlung zum Käufermarkt förderten den Wettbewerb und damit die Notwendigkeit marktkonformen Handelns. Nicht zuletzt deswegen vollzog sich in den nachgelagerten Bereichen eine Konzentration mit steigenden Zuwachsraten, was die Verhandlungspositionen von Handel und verarbeitendem Gewerbe stärker werden ließ. Zugleich änderten sich die politischen Rahmenbedingungen durch die Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG). Die ersten Marktordnungen der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) reglementierten einerseits die Produktmärkte und führten andererseits durch den erleichterten Marktzugang ausländischer Anbieter zu einem erhöhten Angebotsdruck von Seiten europäischer Nachbarstaaten.⁵⁶

Die *Gesellschaft für Absatzförderung der Deutschen Landwirtschaft (GAL)* nahm als eine der beiden Vorgängerorganisationen der CMA im Jahre 1966 ihren Betrieb auf.⁵⁷ Ihr Aufgabengebiet bestand vornehmlich in dem gezielten Einsatz von Werbung und Absatzförderung für die deutsche Landwirtschaft. „Obwohl der Marktanteil der inländischen Erzeugung (...) stets etwa 75% im Durchschnitt aller Produkte betrug, war durch die intensiven Absatzbemühungen der ausländischen Konkurrenten, insbesondere Frankreich, Holland und Dänemark, in der Öffentlichkeit der Eindruck entstanden (...), dass das Ausland unaufhaltsam mit qualitativ hochwertigen Produkten der deutschen Agrarmarkt erobere.“⁵⁸

Als Reaktion auf diese Entwicklungen wurde das Herkunftszeichen „*Aus deutschen Landen frisch auf den Tisch*“ entwickelt. Die damit verbundene Ziele lagen vorrangig in der Profilierung der in Deutschland qualitativ hochwertigen, frischen und modern aufmachten Agrarerzeugnissen gegenüber den Konsumenten. Dieses Herkunftszeichen diente daher als Instrument für alle Absatzförderungsmaßnahmen der GAL (Werbung, Messen und Ausstellungen, VKF-Aktionen).⁵⁹ Trotz eines ausgesprochen hohen Bekanntheitsgrades erlangte das Herkunftssignet jedoch nicht den erwarteten Erfolg.⁶⁰ Dabei stellte sich die zentrale Frage, ob allein die Herkunft als Profilierungskriterium ausreichend sei. Dies wurde

⁵⁶ ABSATZFÖRDERUNGSFONDS, 1994, S. 14.

⁵⁷ Die *Gesellschaft zur Absatzförderung der Deutschen Landwirtschaft (GAL)* sowie die *Arbeitsgemeinschaft Agrarexport (AAE)* galten bis zur Einrichtung der CMA als deren Vorgängerorganisationen. Darüber hinaus existierten eine Reihe kleinerer Institutionen, die Absatzförderung für regionale Produkte oder spezifische Produktgruppen betrieben. CMA, 2000, S. 12.

⁵⁸ SCHRADER, 1971, S. 289.

⁵⁹ SCHRADER, 1971, S. 289.

⁶⁰ FAHRNSCHON, 1982, S. 3006.

insbesondere vor dem Hintergrund einer gewissen Erwartungshaltung der Verbraucher hinsichtlich der Produktqualität von herkunftsmarkierten Produkten gesehen.⁶¹ So wurde das Herkunftszeichen insofern weiterentwickelt, als dass über den Slogan „*Markenqualität aus deutschen Landen*“ die Produktqualität der landwirtschaftlichen Erzeugnisse neben der Herkunft in den Vordergrund gerückt wurde. Kontrollen, die eine gleichbleibende Qualität der markierten Produkten garantieren sollten, bildeten die produktpolitischen Maßnahmen dieses Konzeptes.⁶²

Problematisch erschien die Abgrenzung des Herkunftszeichens zum Gütezeichen „Deutsche landwirtschaftliche Markenware“. Bereits vor der Einrichtung der CMA wurden Anstrengungen unternommen, durch die Entwicklung unterschiedlicher Qualitätsrichtlinien das Gütezeichen für Spitzenerzeugnisse der deutschen Agrarwirtschaft, und das Herkunftszeichen für mittlere bis gehobenen Qualitäten einzusetzen.⁶³ Weber sah in dieser Lösungsvariante „(...) nicht nur eine interessante, sondern auch [eine] öffentliche Belange ansprechende Zielsetzung.“⁶⁴ Gleichwohl forderte er aufgrund produktbereichsspezifischer Differenzen und regionaler Besonderheiten eine engere Kooperation der werbenden Organisationen (Produkt, Regional, Ausland).⁶⁵

Trotz dieser Entwicklungen gab es zu diesem Zeitpunkt noch keine Organisation, die die zunehmend wichtige Vermittlerrolle zwischen Anbietern und Handel eingenommen hätte. Die Wettbewerber im benachbarten europäischen Ausland waren auf die veränderten Nachfragestrukturen besser eingestellt und reagierten dementsprechend.⁶⁶ Vornehmlich die Gründung des französischen Orientierungs- und Regulierungsfonds der Agrarmärkte (FORMA) sowie die Gesellschaft zur Absatzförderung land- und ernährungswirtschaftlicher Produkte (SOPEXA) ließen in den 60er Jahren den Ruf nach einer zentralen Institution zur Absatzförderung für landwirtschaftliche Produkte in der Bundesrepublik Deutschland laut werden.⁶⁷ Zwar wurden in der Bundesrepublik bereits in der Mitte der 60er Jahre Marketingorganisationen implementiert. Doch diese hauptsächlich produkt- oder

⁶¹ SCHRADER, 1971, S. 289.

⁶² FAHRNSCHON, 1982, S. 3006 f.

⁶³ SCHRADER, 1971, S. 290.

⁶⁴ WEBER, 1969, S. 618.

⁶⁵ WEBER, 1969, S. 618.

⁶⁶ ABSATZFÖRDERUNGSFONDS, 1994, S. 14.

⁶⁷ STRECKER et al., 1996, S. 390.

regionalspezifisch ausgerichteten Institutionen zeigten sich aufgrund der starken Aufgabenteilung und ihrer geringen Finanzbudgets als unzureichend oder ungeeignet.⁶⁸

Ebenso undenkbar war die Generierung einer bundesdeutschen produktübergreifenden Organisation auf freiwilliger Basis. Aus diesem Grund war von Seiten des Staates eine Rechtsgrundlage gefordert, die die Institutionalisierung der Absatzförderung von Agrarprodukten und Lebensmitteln ermöglichte.⁶⁹

Am 26. Juni 1969 trat das „Gesetz über die Errichtung eines zentralen Fonds zur Absatzförderung der deutschen Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft“ (Absatzfondsgesetz), in Kraft.⁷⁰ Mit diesem Rechtsdekret wurde die Gründung einer Anstalt öffentlichen Rechts beschlossen, mit der Zielsetzung, „(...) den Absatz und die Verwertung von Erzeugnissen der deutschen Land- und Ernährungswirtschaft durch Erschließung und Pflege von Märkten im In- und Ausland mit modernen Mitteln und Methoden zentral zu fördern.“⁷¹ Ausdrücklich betont wird zudem die Verbesserung der Qualität und die Marktorientierung von Erzeugnissen.⁷² Zur Realisierung der im Absatzfondsgesetz dokumentierten Ziele wurde neben der bereits seit 1950 bestehenden *Zentralen Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land- Forst und Ernährungswirtschaft (ZMP)* die im Herbst des Jahres 1969 gegründete *Centrale Marketing-Gesellschaft der Deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA)* beauftragt. Während die ZMP künftig für die Marktberichterstattung zur Verbesserung der Markttransparenz im Interesse aller am Markt Beteiligten verantwortlich war⁷³, wurden der neu institutionalisierten CMA gemäß Absatzfondsgesetz Aufgabengebiete zugewiesen, die sich auf die Förderung des Absatzes und die Verwertung von Erzeugnissen der deutschen Land- und Ernährungswirtschaft bezogen.⁷⁴

⁶⁸ ABSATZFÖRDERUNGSFONDS, 1994, S. 14.

⁶⁹ ABSATZFÖRDERUNGSFONDS, 1994, S. 14.

⁷⁰ Der Landwirtschaftsminister Hermann Höcherl, Bauernpräsident Edmund Rehwinkel und die Parlamentarier Martin Schmidt-Gellersen, Detlef Struve und Bernhard Bauknecht sowie Helmut Fahrnschon („Arbeitsgemeinschaft Ararexport“) setzten sich seiner Zeit für die Neuschaffung einer Institution zur Absatzförderung für deutsche Agrarprodukte ein. Sie ließen sich Konzepte erarbeiten, die letztendlich die Grundlage für das Absatzfondsgesetz bildeten. CMA, 2000, S. 12.

⁷¹ ABSATZFONDSGESETZ, §2 (1).

⁷² ABSATZFONDSGESETZ, §2 (1).

⁷³ ABSATZFONDSGESETZ, §2 (3).

⁷⁴ ABSATZFONDSGESETZ, §2 (2).

Der Diskurs um das Gemeinschaftsmarketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft erhielt insbesondere Auftrieb durch die Verabschiedung des Absatzfondsgesetzes (AbsFondsG)⁷⁵ im Jahr 1969 und die Institutionalisierung der *Centralen Marketing-Gesellschaft der Deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA)* im Herbst desselben Jahres als Durchführungsgesellschaft für die Absatzförderung.^{76,77} Die Notwendigkeit zur Einrichtung der CMA wurde vornehmlich in den vermehrten Absatzbemühungen der ausländischen Agrarwirtschaft gesehen.⁷⁸ So betrieben zu diesem Zeitpunkt 27 Staaten über offizielle oder halboffizielle Organisationen Werbung für Agrarprodukte in Deutschland.⁷⁹ Mit der Gründung der CMA sollte das absatzpolitische Aufgabenspektrum für landwirtschaftliche Erzeugnisse auf den gesamten Marketing-Mix ausgeweitet werden.⁸⁰

⁷⁵ Gesetz über die Errichtung eines zentralen Fonds zur Absatzförderung der deutschen Land- und Ernährungswirtschaft (Absatzfondsgesetz) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. Juni 1993 (BGBl. I, S. 998) zuletzt geändert durch das Gesetz vom 2. August 1994 (BGBl. I, S. 2018).

⁷⁶ ABSATZFÖRDERUNGSFONDS, 1994, S. 8.

⁷⁷ Vgl. hierzu die Beiträge von STRECKER, 1971, GROSSKOPF, 1971 und STRECKER, 1972.

⁷⁸ Von den Aufwendungen für das Gemeinschaftsmarketing im Agrarbereich betrug allein das Media-Werbebudget von Frankreich 4,8 Mio. DM, das von den Niederlanden immerhin noch 3,6 Mio. DM. FAHRNSCHON, 1982, S. 2994.

⁷⁹ FAHRNSCHON, 1982, S. 2994.

⁸⁰ REICHERT, 1973, S. 280. Vgl. BALLING, 1997, S. 4.

3 Gemeinschaftsmarketing

3.1 Begriffsdefinition

Die landwirtschaftliche Produktion ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl sektoraler Eigenarten und nimmt damit im Vergleich zur industriellen Güterfertigung eine Sonderstellung ein. Charakteristisch sind vor allem die kleinstrukturierten landwirtschaftlichen Betriebe, die Produkteigenschaften agrarischer Rohstoffe, die vielfältigen absatzbedingten Verflechtungen mit den nachgelagerten Wertschöpfungsstufen sowie die Markteingriffe staatlicher Institutionen mittels agrarpolitischer Instrumente. Dadurch sind die klassischen Aktionsbereiche des Marketings den landwirtschaftlichen Betrieben kaum zugänglich. Die Verwirklichung eines effizienten unternehmensindividuellen Agrarmarketings ist somit nur bedingt möglich.⁸¹

Um die spezifischen Nachteile der landwirtschaftlichen Produktion zu kompensieren, sehen sich viele Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft veranlasst, nach strategischen Alternativen zu suchen. Dabei bietet sich die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit an, die eine wichtige Möglichkeit zur Durchführung des kooperativen Agro-Food-Marketings und seiner Submixes darstellt. In diesem Kontext lässt sich das Gemeinschaftsmarketing für Agrarprodukte und Lebensmittel als eine spezifische Organisationsform der zwischenbetrieblichen Kooperation einordnen.⁸²

Dass die agrarsektoralen Besonderheiten jedoch nicht nur für die gegenwärtigen Absatzbemühungen der Landwirtschaft bedeutsam sind, belegen die ersten Arbeiten zum Gemeinschaftsmarketing von Agrarprodukten und Lebensmitteln, die bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts veröffentlicht wurden. Insbesondere sind hier die Beiträge von SEEDORF, WASLÉ und REICHARDT hervorzuheben, die schwerpunktartig die Gemeinschaftswerbung als Kommunikations-Submix des Gemeinschaftsmarketings thematisieren.⁸³ Weitere wissenschaftstheoretische sowie anwendungsorientierte Abhandlungen zu dem Forschungsgebiet finden

⁸¹ Eine Ausnahme bildet die landwirtschaftliche Direktvermarktung. Vgl. hierzu die Arbeiten von MAHLER, 1991, KUHNERT, 1998 und WIRTHGEN/MAURER, 2000.

⁸² SAUER, 1978, S. 23; BALLING, 1997, S. 2.

⁸³ Vgl. SEEDORF, 1926, WASLÉ, 1926; REICHARDT, 1933.

sich in einer ganzen Reihe von Publikationen.⁸⁴ Damit steht die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Gemeinschaftsmarketing für Nahrungsmittel in einer lange währenden Forschungstradition.

Auftrieb erhielt der wissenschaftliche Diskurs um das Gemeinschaftsmarketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft durch die Verabschiedung des Absatzfondsgesetzes (AbsFondsG)⁸⁵ im Jahr 1969 und die Institutionalisierung der *Centralen Marketing-Gesellschaft der Deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA)* im Herbst desselben Jahres als Durchführungsgesellschaft für die Absatzförderung.^{86·87} Die Notwendigkeit zur Einrichtung der CMA wurde vornehmlich in den vermehrten Absatzbemühungen der ausländischen Agrarwirtschaft gesehen.⁸⁸ So betrieben zu diesem Zeitpunkt 27 Staaten über offizielle oder halboffizielle Organisationen Werbung für Agrarprodukte in Deutschland.⁸⁹ Mit der Gründung der CMA sollte das absatzpolitische Aufgabenspektrum für landwirtschaftliche Erzeugnisse auf den gesamten Marketing-Mix ausgeweitet werden.⁹⁰

Im Zuge der Liberalisierung der Agrarmärkte, der Öffnung des EU-Binnenmarktes und der schrittweisen Umsetzung der Agrarreform der GAP stieg die Notwendigkeit zur Entwicklung von marktkonformen Vermarktungsstrategien. Als ein vielversprechender Lösungsansatz erschien das Gemeinschaftsmarketing für regionale Produkte. Dazu wurden hauptsächlich zu Beginn der 90er Jahre Institutionen auf Ebene der Bundesländer eingerichtet. Deren maßgebliches Aufgabengebiet stellt seither die Absatzförderung von regionalen Agrarprodukten und Lebensmitteln dar. Unterstützendes Instrument der staatlichen oder halbstaatlichen Organisationen ist zumeist ein Herkunfts- bzw. Herkunfts- und Qualitätszeichen, das neben einer definierten Herkunft für programmspezifische Produkt- und Prozessqualitäten steht.

Ziel des vorliegenden Abschnittes ist es, die grundlegenden Ausführungen zum Marketing im Agribusiness speziell auf das Gemeinschaftsmarketing von Agrarprodukten und Lebensmit-

⁸⁴ Eine Auswahl repräsentieren die Arbeiten von KRONE, 1952; KRONE, 1956; LAUTZAS, 1963; WEBER, 1969; NEEF, 1969; STRECKER, 1971 und 1972; GROSSKOPF, 1972; SCHRADER, 1971; POTTEBAUM, 1973; MÜLLER, 1974; FAHRNSCHON, 1982; SCHOTTHÖFER, 1987; PURTSCHERT, 1988; CLABEN, 1989; JÖRIN, 1993; HELZER, 1993; LINDEMANN, 1993; BALLING, 1997; HOFF, 1998; BECKER/BENNER, 2000; BECKER, 2000; BENNER, 2000a; BENNER, 2000b; BECKER, 2000; KLIEBISCH, 2002; BENNER, 2003; KLIEBISCH/WANNER, 2004; BECKER, 2005; BECKER, 2006; KLIEBISCH/RÜGGE, 2007.

⁸⁵ Gesetz über die Errichtung eines zentralen Fonds zur Absatzförderung der deutschen Land- und Ernährungswirtschaft (Absatzfondsgesetz) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. Juni 1993 (BGBl. I, S. 998) zuletzt geändert durch das Gesetz vom 2. August 1994 (BGBl. I, S. 2018).

⁸⁶ ABSATZFÖRDERUNGSFONDS, 1994, S. 8.

⁸⁷ Vgl. hierzu die Beiträge von STRECKER, 1971, GROSSKOPF, 1971 und STRECKER, 1972.

⁸⁸ Von den Aufwendungen für das Gemeinschaftsmarketing im Agrarbereich betrug allein das Media-Werbebudget von Frankreich 4,8 Mio. DM, das von den Niederlanden immerhin noch 3,6 Mio. DM. FAHRNSCHON, 1982, S. 2994.

⁸⁹ FAHRNSCHON, 1982, S. 2994.

⁹⁰ REICHERT, 1973, S. 280. Vgl. BALLING, 1997, S. 4.

teln zu übertragen. Die Erkenntnisse der vorangegangenen Abschnitte sollen dabei als Grundlage für eine intensive Auseinandersetzung mit dem Gemeinschaftsmarketing von Produkten des Agrar- und Ernährungssektors genutzt werden. Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die systematische Darstellung verschiedener Ausprägungsarten des Gemeinschaftsmarketings für Agrarprodukte und Lebensmittel sowie die Diskussion um seine Funktionen und Ziele. Zuvor jedoch erfolgt die Einordnung des Gemeinschaftsmarketing in die verschiedenen Organisationsformen des kooperativen Agrarmarketings.

Organisationsformen des kooperativen Agrarmarketings

Die Einordnung des Gemeinschaftsmarketings als eine Organisationsform des kooperativen Marketings kann nur über eine entsprechende Systematisierung anhand spezifischer Unterscheidungsmerkmale und eine definitorische Abgrenzung des Forschungsgegenstandes Gemeinschaftsmarketing führen. Dazu bedarf es zunächst der terminologischen Bestimmung des Kooperationsbegriffes, dem sich die Aufstellung eines Schemas zur Einordnung des Gemeinschaftsmarketings in den Forschungskontext anschließt.

Kooperation⁹¹ bezeichnet die „(...) freiwillige Form der Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr rechtlich und wirtschaftlich weitgehend selbständigen Unternehmen, bei der zum Zwecke einer besseren Zielerreichung der Beteiligten bestimmte Funktionen gemeinsam realisiert werden.“⁹² Dementsprechend lässt sich kooperatives Marketing als eine Sonderform einer zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit verstehen.

Kooperatives Marketing weist basierend auf der oben angeführten Definition spezifische Merkmale auf, die in der Kombination ihrer Ausprägungen verschiedene Organisationsformen des zwischenbetrieblichen Marketings determinieren. Von den zahlreichen Möglichkeiten zur Differenzierung⁹³ der verschiedenen Kooperationsformen sollen in diesem Zusammenhang lediglich die für die vorliegende Arbeit wesentlichen Unterscheidungsmerkmale angeführt werden:⁹⁴

Gegenüber dem einzelbetrieblichen Marketing werden beim kooperativen Marketing immer ein oder mehrere Aktionsbereiche gemeinschaftlich betreut. Die Koordination der Aktivitäten kann dabei je nach Zugehörigkeit der Kooperationspartner auf gleichgeordneten oder nachgelagerten Marktstufen erfolgen. Damit ergibt sich die Differenzierung nach *horizontalen*

⁹¹ Zum Begriff der Kooperation bzw. zu spezifischen Kooperationsformen siehe ausführlich bei HÜLSEMAYER, 1970, S. 297 ff.; RASCHE, 1974, S. 201 ff.; BIDLINGMAIER, 1974, Sp. 1124 ff.; TIETZ/MATHIEU, 1979; BALLING, 1998.

⁹² BALLING, 1997, S. 3.

⁹³ Vgl. u.a. BIDLINGMAIER, 1974; RASCHE, 1974; TIETZ/MATHIEU, 1979.

⁹⁴ Vgl. BIDLINGMAIER, 1974, S. Sp. 1124 ff.; SAUER, 1978, S. 23; HAMM, 1991, S. 130 ff.; STRECKER et al., 1996, S. 383.

(Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der gleichen Marktstufe) und *vertikalen* (Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verschiedener Marktstufen) Kooperationsformen.

Von Bedeutung für die Zusammenarbeit im kooperativen Marketing ist die *Branchenzugehörigkeit* der jeweiligen Kooperationspartner. Hierbei besteht durchaus die Möglichkeit, dass neben einem kooperativen Zusammenschluss von Unternehmen der gleichen Branche Firmen zusammenarbeiten, die in keinem Wettbewerbsverhältnis miteinander stehen, deren Betätigungsfelder eigentlich keine Berührungspunkte aufweisen und deren Angebote sich nicht ergänzen.

Ein Merkmal zur Differenzierung von Organisationsformen ist die Frage nach der *Art der Angebotspalette*. So verlangen substitutive (austauschbare) Erzeugnisse eine andere Herangehensweise bei der Koordination der Marketingaktivitäten als komplementäre (sich ergänzende) Produkte.

Die *Anzahl der Teilnehmer* kann bei den unterschiedlichen Organisationsformen der zwischenbetrieblichen Kooperation stark variieren. Während die Zahl der beteiligten Unternehmen durch eine Minimalbedingung begrenzt ist – es ist evident, dass zumindest zwei Unternehmen zusammenarbeiten müssen –, liegt eine solche Maßgabe für die maximale Anzahl der kooperierenden Teilnehmer nicht vor.

Sehr unterschiedliche Ausmaße nimmt zum Teil die *Intensität der Kooperation* an. Sie reicht von straff geregelten Vertragsmodalitäten, über gesetzlich verankerte Zwangsbeteiligungen bis hin zu lockeren Absprachen. Die Stärke der Kooperationsbindungen kann dabei mehr oder weniger großen Einfluss auf die Entscheidungsfreiheit der Teilnehmer haben.

Ein weiteres Differenzierungskriterium bei der Bestimmung von Kooperationsformen ist ihre *geographische Ausdehnung*. Während Unternehmen im Zuge von regionalen Marketingaktivitäten in einem geographisch eingegrenzten Raum zusammenarbeiten, ist bei überregionalen Kooperationsformen die räumliche Distanz der beteiligten Firmen tendenziell größer.

Hinsichtlich der aufgezeigten Differenzierungskriterien lässt sich kooperatives Marketing auf vier Organisationsebenen bzw. Mischformen von diesen betreiben:⁹⁵

- *Sammelmarketing*

⁹⁵ SAUER, 1978, S. 25.

- *Verbundmarketing*
- *Gruppenmarketing*
- *Gemeinschaftsmarketing*

Beim *Sammelmarketing* arbeitet eine begrenzte Anzahl von Unternehmen gleicher (horizontaler) oder unterschiedlicher (vertikaler) Marktstufen zusammen. Wenngleich dieser Kooperationsform verschiedene Branchen angehören können, finden sich im Sammelmarketing vorzüglich Unternehmen desselben Wirtschaftszweiges zusammen.⁹⁶ Der kooperative Zusammenschluss dient hierbei in erster Linie der Ausnutzung von Synergiepotenzialen (z.B. City-Marketing des Einzelhandels), da die spezifischen Unternehmensstrukturen der Kooperationspartner eine individuelle Durchführung bestimmter Marketingmaßnahmen oftmals gar nicht erst zulässt (z.B. im kommunikationspolitischen Aktionsbereich). Verknüpft mit der Zielsetzung ist die eher stärkere Kooperationsintensität der beteiligten Unternehmen in einem geographisch begrenzten Raum.⁹⁷

Wird Sammelmarketing in einer weitergehenden Unterteilung nach Branchenzugehörigkeit und Gleichartigkeit der Produkte differenziert, können das *Gruppenmarketing* und das *Verbundmarketing* unterschieden werden. Ersteres bezeichnet die Absatzbemühungen substitutiver Unternehmensleistungen seitens beteiligter Firmen der gleichen Branche. Verbundmarketing hingegen kennzeichnet das Marketing komplementärer Unternehmensleistungen von Kooperationspartnern unterschiedlicher Branchen.⁹⁸ Beide Erscheinungsformen des kooperativen Marketings können sowohl in vertikalen als auch in horizontalen Zusammenschlüssen durchgeführt werden.⁹⁹

Gemeinschaftsmarketing ist definitionsgemäß eine spezifische Organisationsform des kooperativen Marketings, die als Branchenlösung den Beteiligten eines Wirtschaftszweiges offen steht bzw. diesen dient.¹⁰⁰ Für das Gemeinschaftsmarketing charakteristisch ist die unbegrenzte Anzahl und die relativ große räumliche Distanz der beteiligten Unternehmen, woraus die Notwendigkeit für die Einrichtung einer zentralen Institution zur Koordinierung

⁹⁶ GIERLICH, 1982, S. 2976. Vgl. SEYFFERT, 1966, S. 1559 f.

⁹⁷ NEEF nimmt hier bezüglich des kommunikationspolitischen Aktionsbereiches eine zusätzliche Differenzierung vor. Er unterscheidet zwischen Sammelwerbung, die durch eine neutrale Zielsetzung gekennzeichnet ist, und Komplementärwerbung, bei der sich die Ziele der jeweiligen Einzelunternehmen gegenseitig ergänzen. Vgl. NEEF, 1969, S. 43 ff.

⁹⁸ BERNDT, 1985, S. 2; PURTSCHERT, 1988, S. 522 f.

⁹⁹ BERNDT, 1985, S. 2.

¹⁰⁰ BALLING, 1997, S. 4 f.

der gemeinschaftlichen Marketingaktivitäten resultiert.¹⁰¹ In der Konsequenz ist die Kooperationsintensität des Gemeinschaftsmarketings im Gegensatz zum Sammelmarketing eher gering und die Mitbestimmung der Einzelunternehmen bei gemeinschaftlich durchgeführten Aktionen - wenn überhaupt - nur mittelbar möglich.¹⁰² Das einzelbetriebliche Marketing lässt sich durch die Maßnahmen des Gemeinschaftsmarketings also nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen.¹⁰³ Sind in diesem Zusammenhang die gemeinschaftlichen Absatzbemühungen denen des einzelbetrieblichen Marketings untergeordnet, handelt es sich um die Form des sogenannten akzessorischen Gemeinschaftsmarketings. Hingegen spricht man von dominantem Gemeinschaftsmarketing, wenn die zentralen Marktprobleme vorzugsweise gemeinschaftlich gelöst werden.¹⁰⁴ Nach PURTSCHERT tritt dominantes Gemeinschaftsmarketing tendenziell bei einfachen Gütern auf, während bei komplexen Produkten eher die akzessorische Variante zum Tragen kommt.¹⁰⁵

Nutznieser von Maßnahmen des Gemeinschaftsmarketings ist die Gesamtheit der Unternehmen, die auf der Grundlage von einem übergeordneten allgemeinen Ziel substitutive Unternehmensleistungen einer Branchen zu vermarkten sucht. Geschieht dies im Zuge eines Zusammenschlusses von Unternehmen der gleichen Marktstufe, spricht man von horizontalem Gemeinschaftsmarketing. Handelt es sich hingegen um die zwischenbetriebliche Kooperation unterschiedlicher Marktstufen, findet der Begriff des vertikalen Gemeinschaftsmarketings seine Anwendung.¹⁰⁶

Mischformen von Sammelmarketing und Gemeinschaftsmarketing sind unter allen Kategorien der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit möglich.¹⁰⁷ Darüber hinaus gibt es individuelle Zusammenschlüsse, die keiner spezifischen Kooperationskategorie zuzuordnen sind. In Abbildung 2 sind die wesentlichen Organisationsformen des kooperativen Marketings schematisch zusammengestellt.

¹⁰¹ Diese Form der Kooperation wird auch als indirekte bzw. mittelbare Kooperation bezeichnet. Vgl. BIDLINGMAIER, 1974, Sp. 1127.

¹⁰² Vgl. BIDLINGMAIER, 1974, Sp. 1125 ff.; BALLING, 1997, S. 7.

¹⁰³ BERNDT, 1985, S. 5.

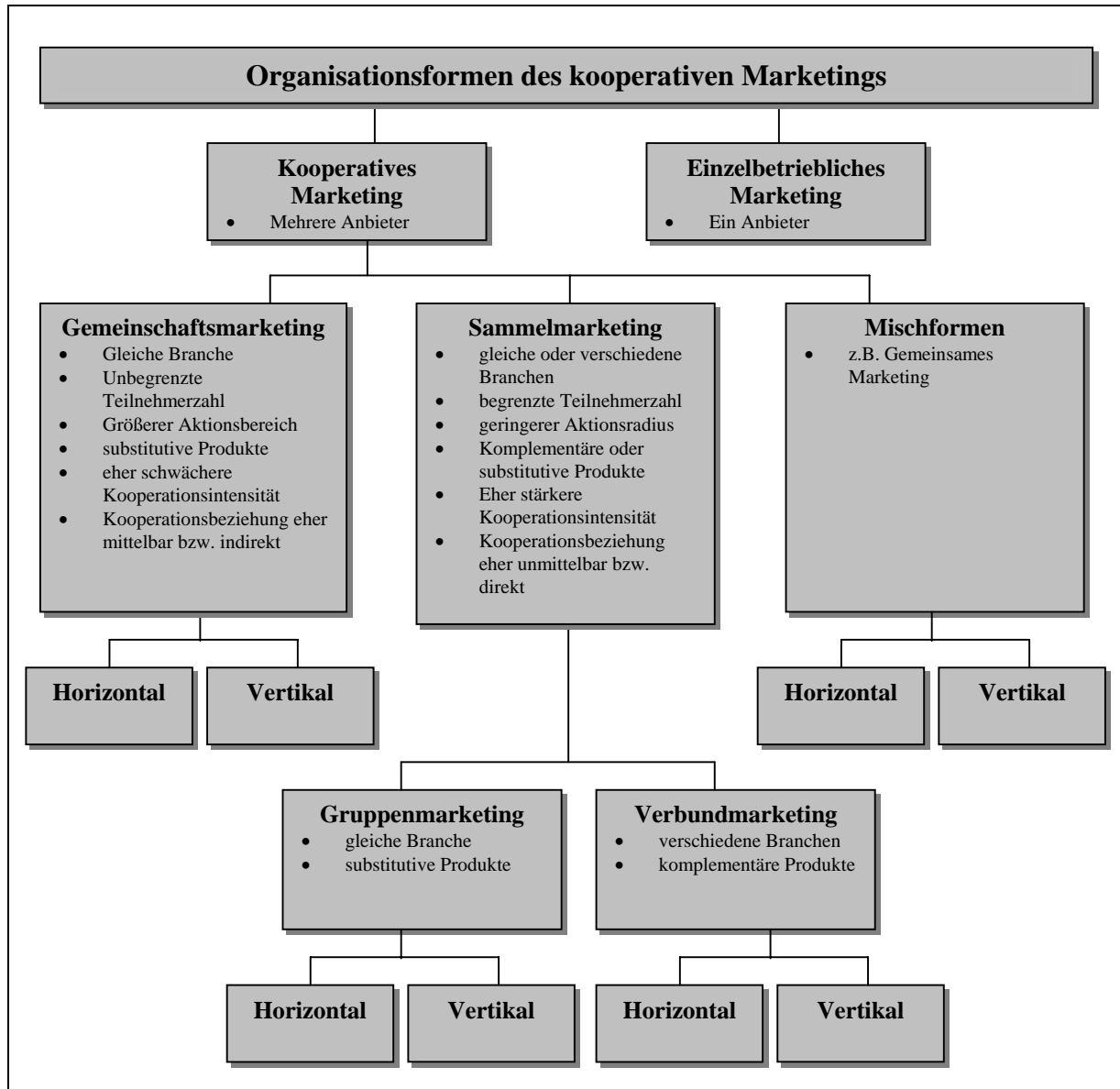
¹⁰⁴ NEEF, 1969, S. 150; PURTSCHERT, 1988, S. 530.

¹⁰⁵ PURTSCHERT, 1988, S. 530.

¹⁰⁶ Vgl. RASCHE, 1974, S. 204 ff.; BALLING, 1997, S. 3.

¹⁰⁷ Als Sonderform des kooperativen Marketings wird beispielsweise das *gemeinsame Marketing* angesehen. Vgl. hierzu den auf den kommunikationspolitischen Aktionsbereich bezogenen Beitrag von GIERLICH, 1982, S. 2978.

Abbildung 2: Organisationsformen des kooperativen Marketings



Quelle: eigene Darstellung.

Kooperatives Marketing des Agrarsektors

Die Adaption der generellen Ausführungen über kooperatives Marketing auf den Agrarsektor ermöglicht einen tiefergehenden Einblick in die sektorspezifischen Eigenheiten der zwischenbetrieblichen Vermarktungsbeziehungen. In der Literatur werden zwei Kooperationsformen eingehender diskutiert, die auch in der land- und ernährungswirtschaftlichen Praxis vermehrt anzutreffen sind: Kooperatives Gruppenmarketing und Gemeinschaftsmarketing.¹⁰⁸ Im folgenden gilt es, diese beiden Organisationsformen mit Bezug auf die Agrar- und Ernäh-

¹⁰⁸ Vgl. u.a. STRECKER, 1971, S. 282 ff.; POTTEBAUM, 1973, S. 18 ff.; REICHERT, 1973, S. 279 ff.; BESCH, 1981, S. 31 ff.; FAHRNSCHON, 1982, S. 2991 ff.; BESCH, 1990, S. 268 ff.; BESCH, 1991, S. 108 ff.; ALVENSLEBEN, v., 1991, S. 57 ff.; HAMM, 1991, S. 28 ff.; STRECKER et al., 1996, S. 388 ff.; BALLING, 1997, S. 6 ff.; BESCH/HAUSLADEN, 1999, S. 15 f.

rungsbranche ausführlich zu beleuchten und deren wesentlichen Eigenschaften und Merkmale gegeneinander abzugrenzen.

Kooperatives Gruppenmarketing im Rahmen der landwirtschaftlichen Primärproduktion bezeichnet den Zusammenschluss einer zahlenmäßig überschaubaren, abgegrenzten und eher lokal agierenden Gruppe landwirtschaftlicher Betriebe.¹⁰⁹ Die Kooperation kann auf der organisatorischen Grundlage von Erzeugergemeinschaften oder deren Vereinigungen erfolgen.¹¹⁰ Auf Bundesebene liegt für die Organisationsform des kooperativen Gruppenmarketings eine Rechtsnorm vor, die den Zusammenschluss von landwirtschaftlichen Betrieben zu Erzeugergemeinschaften regelt. Das im Jahr 1969 erlassene Marktstrukturgesetz¹¹¹ unterstützt dabei vornehmlich die Gründung von Erzeugergemeinschaften mit der Zielsetzung, die Marktstellung und die Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Ernährungswirtschaft zu verbessern.¹¹² Gefördert wird über das Marktstrukturgesetz insbesondere die vertraglich geregelte Zusammenarbeit auf der Beschaffungs-, Produktions- und Absatzseite.¹¹³ Durch die begrenzte Anzahl der beteiligten Betriebe, den verhältnismäßig starken Einfluss des Einzelunternehmens auf die Unternehmenspolitik sowie den geographisch begrenzten Wirkungskreis kann kooperatives Gruppenmarketing von Erzeugergemeinschaften alle klassischen Aktionsbereiche des Marketings umfassen.

In der jüngeren Vergangenheit hat im Rahmen des kooperativen Gruppenmarketings neben dem Zusammenschluss landwirtschaftlicher Unternehmen eine weitere Kooperationsform an Bedeutung gewonnen. Dabei handelt es sich um die vertikale Kooperation unterschiedlicher Produktions-, Handels- und Marktstufen des gesamten Agribusiness. Gegenüber dem horizontalen Zusammenschluss von Landwirten in Erzeugergemeinschaften werden somit in ein vertikales System neben Erzeugern auch Verarbeiter und Absatzmittler integriert.¹¹⁴ Mischformen von horizontalen und vertikalen Verbänden sind zunehmend in Form sogenannter strategischer Netzwerke anzutreffen.¹¹⁵

¹⁰⁹ BALLING, 1997, S. 6 f.

¹¹⁰ BESCH, 1981, S. 34.

¹¹¹ Gesetz zur Anpassung der landwirtschaftlichen Erzeugung an die Erfordernisse des Marktes (Marktstrukturgesetz) in der Neufassung vom 26. September 1990 (BGBl. I, S. 2134).

¹¹² Zum kooperativen Gruppenmarketing auf der Grundlage des Marktstrukturgesetzes vgl. die Arbeiten von SCHROER, 1971; MÜHLBAUER, 1981; BÖHMER, 1993, VOGT, 1995 und BALLING, 1997 und die dort angegebenen Quellen.

¹¹³ BESCH/HAUSLADEN, 1999, S. 15.

¹¹⁴ BESCH/HAUSLADEN, 1999, S. 15 f.

¹¹⁵ Als Beispiele sind hier die zahlreichen vertikalen Kooperationen im Rahmen von Markenfleischprogrammen zu nennen. Hier schließen sich Organisationen des kooperativen Gruppenmarketings in Form von Erzeugergemeinschaften (horizontal) mit Schlacht-, Zerlege- und Verarbeitungsbetrieben sowie Unternehmen des Einzelhandels zusammen (vertikal).

Gemeinschaftsmarketing

Bereits zu Beginn dieses Abschnitts wurde auf den seit Anfang des 20. Jahrhunderts ausgetragenen wissenschaftlichen Diskurs über die Besonderheiten landwirtschaftlicher Märkte hingewiesen. Die strukturellen Defizite des Agrarsektors führten in den 60er Jahren auf Seiten des Gesetzgebers zu der Erkenntnis, dass die begrenzten Möglichkeiten für den Einsatz des einzelbetrieblichen Marketings einer überbetrieblichen Gemeinschaftseinrichtung bedurfte.¹¹⁶ Über die Verabschiedung des Absatzfondsgesetzes wurde die rechtliche Grundlage zur Institutionalisierung der CMA geschaffen, deren Mandat bis heute insbesondere in der Lösung von gemeinschaftlichen Absatzproblemen der Agrar- und Ernährungsbranche besteht.¹¹⁷

Neben der zentralen Einrichtung des Gemeinschaftsmarketings konnten sich in vielen Bundesländern weitere Institutionen etablieren, deren Wirkungsbereich zumeist stark regional ausgerichtet ist. Dabei handelt es sich überwiegend um staatliche Stellen wie Landwirtschaftsministerien und Landwirtschaftskammern sowie Marketinggesellschaften, die entweder von diesen staatlichen Stellen eingesetzt wurden, als Zusammenschluss mittelständischer Unternehmen auf regionaler Ebene agieren oder als Mischform dieser Organisationsform tätig sind. Ein wesentlicher Unterschied zwischen der CMA und den Länderorganisationen besteht in der Haushaltsfinanzierung. Während die Budgets der regionalen Marketinggesellschaften durch staatliche Zuwendungen und Eigenmittel aufgebracht werden, finanziert sich die CMA in der Hauptsache über parafiskalische Zwangsbeiträge der Landwirte.¹¹⁸ Die Teilnahme an Maßnahmen des zentralen Gemeinschaftsmarketings ist demzufolge für alle Landwirte obligatorisch. Eine Festigung der kooperativen Beziehungen durch Vertragsabschlüsse ist also nicht erforderlich. Demgegenüber ist die Partizipation der Landwirte an Maßnahmen des regionalen Gemeinschaftsmarketings fakultativ, welches in der Regel eine Kontraktierung in Form von Erzeugererklärungen oder ähnlichen Vertragsausgestaltungen nötig werden lässt.

Die von Seiten des Staates erzwungene Beteiligung der Landwirte am nationalen Gemeinschaftsmarketing der CMA hat in der Vergangenheit wiederholt zu harscher Kritik am Absatzfondsgesetz geführt, zumal die nachgelagerten Stufen wie verarbeitende Industrie oder LEH ihre Beitragszahlungen – falls sie denn überhaupt geleistet werden - über Individual-

¹¹⁶ BESCH, 1991, S. 108.

¹¹⁷ Im Zusammenhang mit Maßnahmen des Gemeinschaftsmarketings seitens einer zentralen Institution wird auch häufig der Terminus Absatzförderung verwendet.

¹¹⁸ Die produktgruppenspezifische Beitragshöhe ist im Absatzfondsgesetz festgeschrieben und beträgt vier Promille der Erzeugererlöse. Vgl. ABSATZFÖRDERUNGSFONDS, 1994, S. 17.

regelungen in den Absatzfonds abführen.¹¹⁹ Die große Zahl der am Gemeinschaftsmarketing Beteiligten und die umstrittenen Regelungen der Beitragszahlungen gipfeln in einem problematischen Ungleichgewicht von Pflichtmitgliedern, die nicht oder nur im geringen Maße von den gemeinschaftlichen Aktivitäten profitieren, und einer ganzen Reihe von Nichtzahlern, die als Trittbrettfahrer einen Nutzen für sich verbuchen können. In Verbindung mit den strukturellen Nachteilen des Agrar- und Ernährungssektors und einem sehr weit gefassten Interessensspektrum der beteiligten Unternehmen verschiedener Marktstufen bedingen die Finanzierungs- und Mitgliederregelungen die Wesensmerkmale des zentralen Gemeinschaftsmarketings der CMA:¹²⁰

Im Rahmen des Gemeinschaftsmarketings der CMA ist die Kooperationsintensität der Teilnehmer äußerst gering. In jüngster Zeit jedoch verstärken sich die Tendenzen zu vertikalen und horizontalen Integrationsverbänden, die mit einer vergleichsweise intensiven Zusammenarbeit verknüpft sind (z.B. zentral regionale Kooperationsprojekte).

Die übergeordnete zentrale Institution der CMA lässt lediglich indirekte Kooperationsbeziehungen zu, d.h. die Marketinggesellschaft koordiniert im Regelfall das kooperative Vorgehen. Auch hier unterstützt die CMA seit einiger Zeit verstärkt die direkte Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verschiedener Wirtschaftsstufen.

Die gemeinschaftlichen Zielsetzungen können nur auf sehr allgemeinem Niveau festgelegt werden. Damit soll den Ansprüchen möglichst aller Beteiligten genüge getan werden.¹²¹ Zielspezifikationen, die auf Produktgruppen, Betriebsgrößenstrukturen oder bereits bestehende Kooperationsbeziehungen Bezug nehmen, lassen sich aufgrund des heterogenen Teilnehmerkreises des Gemeinschaftsmarketings kaum realisieren.

Demzufolge gestaltet sich auch die Ausrichtung des gemeinschaftlichen Marketings äußerst schwierig. Da die CMA nicht im physischen Besitz der zu vermarktenden Erzeugnisse ist und ihr der Betrieb eines eigenen erwerbswirtschaftlichen Warengeschäftes ohnehin untersagt ist, müssen sich die CMA-Marketingaktivitäten vornehmlich auf die kommunikationspolitischen Aktionsparameter beschränken.¹²²

¹¹⁹ BALLING, 1997, S. 11.

¹²⁰ BESCH, 1991, S. 108 f.; BALLING, 1997, S. 11 f.

¹²¹ Ein anderes Vorgehen wäre auch von Rechtswegen nicht möglich, da die CMA zur Wettbewerbsneutralität verpflichtet ist. AbsFondsG, §2 (5).

¹²² AbsFondsG, §2 (2). Vgl. BESCH, 1991, S. 109.

Ein Gemeinschaftsmarketing im Sinne eines betriebswirtschaftlichen Marketings erscheint aufgrund der zuvor gezeichneten Sachlage für die Agrar- und Ernährungsbranche kaum durchführbar. BESCH stellt in diesem Zusammenhang fest, dass sich die Aufgaben von zentralen und regionalen Gemeinschaftsinstitutionen lediglich auf Marketing-Servicefunktionen beschränken können.¹²³ Angesichts der defizitären Situation zur Durchführung einzelbetrieblicher Marketingmaßnahmen im Agrarsektor und den restriktiven Rahmenbedingungen im Gemeinschaftsmarketing der CMA gewinnt das kooperative Gruppenmarketing einen zunehmenden Stellenwert als geeignete Organisationsform für das Agribusiness. Die Übergänge zwischen den beiden Spielarten des kooperativen Gruppenmarketings und des Gemeinschaftsmarketings können fließend sein.¹²⁴

Zusammenfassend ergibt sich für das Gemeinschaftsmarketing von Lebensmitteln ein Bild, das eine relativ lockere Form der Zusammenarbeit zeigt. Die Partizipation der Unternehmen erfolgt vorwiegend kurzfristig, maßnahmenbezogenen und ist auf wenige Funktionen, die insbesondere im kommunikationspolitischen Bereich liegen, beschränkt.¹²⁵ Über die eher allgemein gehaltene Zielsetzung wird versucht, für die Vielzahl der beteiligten Unternehmen eine Branchenlösung zu finden.

3.2 Aufbauorganisation des Gemeinschaftsmarketing der CMA

Die **Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH** mit Sitz in Bonn beschäftigt rund 150 Mitarbeiter, die das Gemeinschaftsmarketing für deutsche Agrarprodukte wie beispielsweise Fleisch, Milch, Geflügel, Eier oder Obst und Gemüse verantworten. Dabei stehen Maßnahmen zur Absatzförderung deutscher Erzeugnisse der Land- und Ernährungswirtschaft im In- und Ausland im Vordergrund.

Finanzierung der CMA

Für ihre Arbeit erhalten die Durchführungsgesellschaften CMA und ZMP vom **Absatzfonds** finanzielle Mittel. Das Geld des Absatzfonds erhebt die **Bundesanstalt für Ernährung (BLE)** in sogenannten Flaschenhalsbetrieben. Darunter versteht man die Markt engste Stelle, die ein landwirtschaftlicher Rohstoff auf seinem Weg zum Verbraucher durchläuft. Solche

¹²³ BESCH, 1981, S. 32; BESCH, 1990, S. 269.

¹²⁴ Die Zusammenarbeit im kommunikationspolitischen Marketing-Submix des CMA-Marketing-Kreises ist ein Beispiel für eine Verlagerung der Aktivitäten im Rahmen eines zentralen Gemeinschaftsmarketings hin zum kooperativen Gruppenmarketing. Eine ähnliche Funktion hat die FBW auf Landesebene von Baden-Württemberg inne. Vgl. BALLING, 1997, S. 8.

¹²⁵ BALLING, 1997, S. 13.

Flaschenhalsbetriebe sind zum Beispiel Schlachthöfe, Molkereien, Eierpackstellen, Zuckerfabriken, Ölmühlen oder Brauereien. Die Beiträge zum Absatzfonds belaufen sich im Durchschnitt auf 0,4 Prozent des Warenwertes. Die Flaschenhalsbetriebe können die Beiträge an die Lieferanten weitergeben. Die CMA wird also hauptsächlich von der deutschen Agrarwirtschaft über den Absatzfonds finanziert. Außerdem erwirtschaftet und strebt die CMA stets eigene Einnahmen aus ihren zahlreichen Serviceangeboten an.¹²⁶

Die Mittel werden nach dem **Äquivalenzprinzip** verteilt, d.h. das Geld wird grundsätzlich für die Produktbereiche ausgegeben, die es aufgebracht haben. Bei extremen Marktstörungen können gemäß dem **Solidaritätsprinzip** vorübergehend Mittel umgeschichtet werden, die langfristig aber wieder zurückgezahlt werden müssen.¹²⁷

Organisation der CMA

Organe der CMA sind:¹²⁸

- Gesellschafterversammlung,
- Aufsichtsrat,
- Geschäftsführung.

Beratende Gremien sind:

- Koordinierungsbeirat und
- 17 Ausschüsse: 14 Produkt- und 3 Fachausschüsse.

¹²⁶ <http://www.cma.de>, 22. Oktober 2006.

¹²⁷ <http://www.cma.de>, 22. Oktober 2006.

¹²⁸ <http://www.cma.de>, 22. Oktober 2006.

Abbildung 3: Organe der CMA



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an CMA, 2006.

Aufgabe der **Geschäftsführung** ist die Planung und Durchführung von Projekten und Konzepten sowie die Erstellung des Rahmenplanes. Die **Gesellschafterversammlung** beruft den Aufsichtsrat sowie die Produkt- und Fachausschüsse und wählt den Koordinierungsbeirat. Die CMA wird von ihren Gesellschaftern getragen. Dies sind 40 Spitzenverbände der deutschen Land- und Ernährungswirtschaft, des Handels sowie der Be- und Verarbeitung. Der **Aufsichtsrat** beruft die Geschäftsführung und kontrolliert deren Arbeit. Der **Koordinierungsbeirat** und die **Produkt- und Fachausschüsse** stehen der CMA mit beratender Funktion zur Seite.¹²⁹

3.3 Ziele des Gemeinschaftsmarketings

Mit Bezug auf das Gemeinschaftsmarketing von Lebensmitteln erscheint die Verknüpfung von unternehmensspezifischen Zielvorstellungen mit den übergeordneten Zielen des Gemeinschaftsmarketings als überaus problematisch. Der Grund hierfür ist vornehmlich in der Tatsache zu sehen, dass es sich bei dem Zielsystem eines Unternehmens nicht um eine generell übertragbare Standardlösung für alle anderen Firmen der gleichen Branche handelt, sondern vielmehr um eine unternehmensindividuelle Willensbekundung.¹³⁰ Die Vielzahl an unterschiedlichen Zielsystemen im Gemeinschaftsmarketing führt infolgedessen zu einem starken Interessenkonflikt der Mitglieder.¹³¹ Damit gehen grundlegende ideelle Ziele

¹²⁹ <http://www.cma.de>, 22. Oktober 2006.

¹³⁰ BECKER, 1998, S. 27.

¹³¹ Es sei daran erinnert, dass am Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel neben den landwirtschaftlichen Betrieben Unternehmen des Ernährungshandwerks, der Ernährungsindustrie und des Lebensmitteleinzelhandels beteiligt sind. Vgl. STRECKER et al., 1996, S.391.

aufgrund fehlender Übereinstimmungen zu den Unternehmenszielen verloren.¹³² In der Konsequenz besteht für das Gemeinschaftsmarketing die Gefahr einer strategischen Richtungslosigkeit.¹³³

Darüber hinaus werden die Ziele und Handlungsmöglichkeiten einer Institution für Gemeinschaftsmarketing durch rechtliche Rahmenbedingungen wie dem Gebot der Wettbewerbsneutralität nach §5 (5) AbsFondsG stark eingegrenzt.¹³⁴ Dieses Gebot besagt, dass im Rahmen der Gemeinschaftsmarketing-Aktivitäten beteiligte Unternehmen oder Gruppierungen nicht so gefördert werden dürfen, dass in irgendeiner Art und Weise die Wettbewerbsposition von anderen teilnehmenden Unternehmen beeinträchtigt werden könnte. Im Klartext heißt dies: Die Ausrichtung des Zielsystems hat sich in seiner Operationalisierung nach den Mittelherkünften für den gemeinschaftlichen Marketingetat zu richten. Die Durchsetzung von Maßnahmen, die diesem Prinzip zuwiderhandeln - auch wenn sie sinnvoll erscheinen mögen - verstoßen folglich gegen das Gebot der Wettbewerbsneutralität und sind zu unterbinden.¹³⁵

Eine dritte, stark restriktiv wirkende Regelung für das Gemeinschaftsmarketing von Lebensmitteln stellt die nach §2 (2) AbsFondsG festgeschriebene Klausel zum „eigenen erwerbswirtschaftlichen Warenverkehr“ dar. Danach ist es der CMA untersagt, im Rahmen ihrer Marketing-Aktivitäten Nahrungsmittel zu kaufen, herzustellen, zu lagern oder mit selbigen zu handeln. Bei der Aufstellung der gemeinschaftlichen Ziele ist also zu berücksichtigen, dass die Gemeinschaftsmarketing-Institution kein Marketing im betriebswirtschaftlichen Sinn betreiben darf. Dementsprechend fehlen bei der Zielspezifikation weitgehend Aspekte hinsichtlich einer preis-, produkt- und distributionspolitischen Ausrichtung.¹³⁶ Das Betätigungsfeld der CMA bleibt somit auf die Marketingservicefunktion für die Land- und Ernährungswirtschaft beschränkt.

Unter der Maßgabe der drei genannten Beschränkungen hinsichtlich Zielkonflikten, Wettbewerbsneutralität und Warenverkehr können die Ziele des Gemeinschaftsmarketings gemäß des vertikalen Ordnungssystems in Oberziele und Unterziele unterteilt werden. Eingebunden in dieses Schema werden nachfolgend die wesentlichen Ziele des Gemeinschaftsmarketings für Agrarprodukte aufgeführt und erörtert.

¹³² ZIMMER/NÄHRLICH, 1993, S. 350.

¹³³ BALLING, 1997, S. 23.

¹³⁴ ALVENSLEBEN, v., 1991, S. 59.

¹³⁵ Vgl. hierzu auch BECKER, 2006, S. 1 ff.

¹³⁶ ACHLER, 1989, S. 142.

Der Hauptzweck für die Einrichtung von Gemeinschaftsmarketinginstitutionen besteht nach BALLING vornehmlich darin, für die Mitglieder spezifische Serviceleistungen zu erbringen, ohne dass damit für die Institution selbst eine Gewinn- oder Rentabilitätsabsicht verbunden wäre.¹³⁷ Er relativiert seine Aussage jedoch insofern, als der „(...) Bedeutungsverlust der Gewinn- und Rentabilitätsmaxime (...) nicht mit einem Verzicht auf effizienten Mitteleinsatz gleichgesetzt werden (...)“ darf.¹³⁸ Folgerichtig bestimmt BALLING in Anlehnung an SCHWARZ das Effektivitäts- und das Effizienzprinzip als gemeinschaftliche Oberziele, die als übergeordnete Leitsätze für die Ableitung der Teilziele von Institutionen des Gemeinschaftsmarketing interpretiert werden können.¹³⁹ Unter dem *Effektivitätsprinzip* kann in diesem Zusammenhang die Erzielung einer möglichst großen Wirkung mit den bestehenden Mitteln verstanden werden, während das *Effizienzprinzip* die Realisierung eines Vorsatzes mit dem geringsten Mitteleinsatz bezeichnet.¹⁴⁰ Auch wenn die genannten Prinzipien im Selbstverständnis eines jeden Unternehmers verankert sein sollten, so erlangen sie für die Institutionen des Gemeinschaftsmarketing Grundsatzcharakter, da diese „(...) die Tendenz haben, sich überwiegend mit sich selbst zu beschäftigen und [nicht das] leisten, was ihnen ihre Potenziale eigentlich ermöglichen müssten.“¹⁴¹ In der weiteren Vorgehensweise scheint es daher angebracht, die Aufstellung der Unterziele nach Effizienz- und Effektivitätsbezug zu unterteilen.

Abgeleitete Unterziele nach dem Effizienzprinzip (Kosten-Nutzen)

Ein wesentliches Unterziel, das sich aus dem Effizienzprinzip ableiten lässt, ist die Ausnutzung von *Kostendegressionen* durch die gemeinsame Wahrnehmung verschiedener Marketinginstrumente.^{142·143} Insbesondere im kommunikationspolitischen Aktionsbereich können durch die kooperative Durchführung von Kommunikationsmaßnahmen unternehmensindividuelle Aufwandspositionen erheblich reduziert werden.¹⁴⁴ Eine Vielzahl an Aktivitäten wird durch das gemeinschaftliche Vorgehen überhaupt erst möglich.

¹³⁷ BALLING, 1997, S. 24.

¹³⁸ BALLING, 1997, S. 24.

¹³⁹ SCHWARZ et al., 1999, S. 36.

¹⁴⁰ SCHWARZ et al., 1999, S. 36. Vgl. ausführlich SCHWARZ, 1996, S. 56.

¹⁴¹ SCHWARZ et al., 1999, S. 36.

¹⁴² ALVENSLEBEN, v., 1991, S. 57; BALLING, 1997, S. 24.

¹⁴³ Zur Thematik der Kostenorientierung vgl. MEFFERT, 1994, S. 135.

¹⁴⁴ In diesem Kontext sind u.a. auch die Reduzierung der unternehmensindividuellen Aufwandsposten für kommerzielle Marktforschung oder die Generierung von Markenprogrammen zu nennen.

Zielsetzungscharakter im Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel haben zudem *Transaktionskosten*¹⁴⁵ *reduzierende* Maßnahmen. Darunter lassen sich alle diejenigen Unterziele subsumieren, die die Austauschprozesse zwischen Marktbeteiligten der gemeinschaftlichen Marketingaktivitäten erleichtern.¹⁴⁶ Die Reduzierung der Transaktionskosten wird vornehmlich durch die Ausschöpfung von Einsparpotenzialen in Form von Synergieeffekten realisiert.¹⁴⁷ Im Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel liegen Synergien dann vor, wenn bei der Erstellung von Leistungen (Gütezeichen, Marken, Qualitätsprodukte etc.) auf gemeinsames Know-how oder Ressourcen zurückgegriffen werden kann.¹⁴⁸

Abgeleitete Unterziele nach dem Effektivitätsprinzip (Wirkung)

Ein bedeutendes Unterziel im Hinblick auf das Effektivitätsprinzip stellt der *Absatzförderungsauftrag* für das institutionalisierte Gemeinschaftsmarketing in Deutschland dar, welcher sich im Absatzfondsgesetz konkretisiert. Dort heißt es: „Der Absatzfonds hat den Absatz und die Verwertung von Erzeugnissen der deutschen Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft (...) im In- und Ausland (...) zentral zu fördern.“^{149,150} Damit steht die Sicherung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Land- und Ernährungswirtschaft im Mittelpunkt dieses Regelwerkes. In der Auslegung von CLABEN zur genannten Klausel des Absatzfondsgesetzes herrscht hingegen die Verbesserung der Erzeugereinkommen als mittelbares Ziel vor.¹⁵¹ Das mit dem Gesetz geschaffene Instrumentarium soll seinem Verständnis nach vornehmlich dazu beitragen, „(...) die wirtschaftliche Situation der Erzeuger zu verbessern.“¹⁵² Doch bereits zu Beginn der 70er Jahre konstatiert STRECKER, dass eine „(...) Einengung des Marketingziels auf eine einkommenspolitische Zielsetzung nur zugunsten der Landwirtschaft (...) im Rahmen einer vertikal gegliederten Gemeinschaftsinstitution nicht möglich“ ist.¹⁵³ Trotz dieser frühzeitigen Erkenntnis wird von verschiedenen Seiten – auch noch in jüngerer Zeit – wiederholt die geringe oder nicht existente Bedeutung der CMA-Aktivitäten für die

¹⁴⁵ Als Synonym für den Begriff Transaktionskosten wird teilweise der Terminus Koordinationskosten verwandt. Vgl. NIESCHLAG et al., 1997, S. 474.

¹⁴⁶ BALLING, 1997, S. 24 f.

¹⁴⁷ BALLING, 1997, S. 24 f.

¹⁴⁸ Vgl. MEFFERT, 1994, S. 135.

¹⁴⁹ AbsFondsG §2 (1).

¹⁵⁰ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird ausschließlich das Gemeinschaftsmarketing für Nahrungsmittel behandelt, obgleich die Vermarktung von nicht der Ernährung dienenden Agrarprodukten (Blumen, Zierpflanzen, Baumschulerzeugnisse, nachwachsende Rohstoffe) ebenfalls ein Absatzförderungsziel darstellt. Vgl. STRECKER, 1971, S. 284; ALVENSLEBEN, v., 1991, S. 59; CMA, 1990, S. 88 ff.

¹⁵¹ CLABEN, 1989, S. 20.

¹⁵² CLABEN, 1989, S. 20. Vgl. hierzu GROSSKOPF, 1972, S. 91; FAHRNSCHON, 1982, S. 2995.

Einkommensverbesserung der Landwirtschaft unterstrichen.¹⁵⁴ STEFFENHAGEN sieht hierin ein „(...) Problem unbeachteter Zielkonflikte im Absatzfondsgesetz (...)“, ohne dass eine wiederholte Diskussion zur Klärung dieses Konfliktes beigetragen hätte.^{155,156}

Unabhängig von dem strittigen Einkommensverbesserungsziel wird der gesetzliche Auftrag zur Absatzförderung vielfach als „(...) Ausdehnung des Absatzes von inländischen Nahrungsmitteln auf Kosten von ausländischen Nahrungsmitteln sowohl auf Inlands- als auch auf Auslandsmärkten“ interpretiert.¹⁵⁷ Hintergrund für diese Auslegung ist der sich in den 60er Jahren verschärfende Wettbewerb zwischen den Agrarexportländern sowohl auf dem deutschen als auch auf den ausländischen Märkten.¹⁵⁸ Zwar hat es auch vor der Einrichtung der CMA gemeinschaftliche Aktivitäten zur Absatzförderung deutscher Agrarprodukte gegeben.¹⁵⁹ Doch wurden die Einzelaktionen zum damaligen Zeitpunkt nicht über eine zentrale Institution koordiniert, so dass die Erfolge hinsichtlich eines Absatzförderungszieles nicht befriedigen konnten.¹⁶⁰ Der erste Schritt zur Lösung dieses Problems wurde daher in dem Aufbau einer Einrichtung gesehen, die die Aufgaben der früheren Gemeinschaftsmarketing-Organisationen übernehmen und die Zusammenarbeit mit den nachgelagerten Marktstufen koordinieren sollte.¹⁶¹ Damit wurde nach vielfach geäußerter Meinung die Voraussetzung für das primäre Ziel des Gemeinschaftsmarketings geschaffen, das in der Neutralisierung der Marketingaktivitäten ausländischer Anbieter durch den Erhalt und die Rückgewinnung von Marktanteilen für bundesdeutsche Agrarprodukte und Nahrungsmittel bestand.¹⁶² Dieses Ziel hat bis in die Gegenwart Bestand. So bezeichnet es die CMA aktuell

¹⁵³ STRECKER, 1972, S. 93. Auch STEFFENHAGEN (1990, S. Markt+Meinung 2) hält die Zielgröße der Einkommensverbesserung für die deutsche Landwirtschaft für nicht bedeutungsvoll.

¹⁵⁴ Vgl. hierzu HELZER, 1989, S. 5; WOLFFRAM, 1990, S. Markt+Meinung 18.

¹⁵⁵ STEFFENHAGEN, 1990, S. Markt+Meinung 2; BALLING, 1997, S. 25.

¹⁵⁶ Zur kontrovers geführten Diskussion der Zielfrage im bundesdeutschen Gemeinschaftsmarketing vergleiche die Beiträge von STRECKER, 1971, GROSSKOPF, 1972 und STRECKER, 1972 sowie CLABEN, 1989, STEFFENHAGEN, 1990 und WOLFFRAM, 1990. Eine Deskription dieses Disputs finden sich bei BALLING, 1997, S. 25.

¹⁵⁷ ALVENSLEBEN, v., 1991, S. 59. Vgl. hierzu auch STRECKER, 1971, S. 284; DALLMEIER, 1972, Bd. 1, S. 95 ff.; STRECKER et al., 1996, S. 392.

¹⁵⁸ STRECKER et al., 1996, S. 392.

¹⁵⁹ Hier ist neben der Gesellschaft für Absatzförderung der Deutschen Landwirtschaft e.V. (GAL) oder der Arbeitsgemeinschaft Agrarexport e.V. (AAE) die Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle der Deutschen Landwirtschaft GmbH (ZMP) anzuführen.

¹⁶⁰ DALLMEIER, 1972, Bd. 1, S. 96.

¹⁶¹ DALLMEIER, 1972, Bd. 1, S. 97.

¹⁶² STRECKER, 1971, S. 284; DALLMEIER, 1972, Bd. 2, S. 8; GIERLICH, 1982, S. 2971; CLABEN, 1989, S. 18.

als große Herausforderung, „(...) die Position der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft in zusammenwachsenden Märkten zu stärken und auszubauen.“¹⁶³

Neben dem Ziel der quantitativen Absatzsteigerung erlangt insbesondere die Förderung des Absatzes qualitativ hochwertiger Lebensmittel zunehmende Bedeutung als gemeinschaftliches Unterziel. Auch wenn eine entsprechende Klausel über die *Qualitätsausrichtung* des Gemeinschaftsmarketing erst in die Neufassung des Absatzfondsgesetzes vom 21. Juni 1993 aufgenommen worden ist, so handelt es sich doch nicht um einen gänzlichen neuartigen Gedanken. Bereits DALLMEIER hebt die „(...) Ausweitung des Marktanteils von qualitativ hochwertigen Produkten (...) und [die] Qualitätsverbesserung“ als ein Unterziel der CMA hervor.¹⁶⁴ Und auch FAHRNSCHON greift frühzeitig den Aspekt der „(...) Steigerung des wertmäßigen Absatzes (...)“ durch die Förderung qualitativ hochwertiger Nahrungsmittel als ein bedeutendes Ziel wieder auf.¹⁶⁵ Einige Autoren propagieren indes die „(...) Substitution von Nahrungsmitteln mit geringer Wertschöpfung durch solche mit hoher Wertschöpfung (...)“.¹⁶⁶ Diese Forderung impliziert die Begünstigung von Qualitätsprodukten, wobei einer konkreten Umsetzung jedoch das Gebot der Wettbewerbsneutralität entgegensteht.¹⁶⁷ Zu Beginn des neuen Jahrtausend wurde der Qualitätsaspekt im Gemeinschaftsmarketing mit Bezug auf die BSE-Problematik verstärkt diskutiert. In diesem Kontext soll künftig die Qualitätssicherung und –dokumentation für alle Agrarprodukte im Sinne einer sicheren und transparenten Lebensmittelerzeugung stärker als bisher betont werden.¹⁶⁸ Die CMA hat dieser Entwicklung Rechnung getragen und das Produktmarketing durch eine zweite Säule – die Qualitätssicherung – verstärkt.¹⁶⁹

Die *Abschwächung von erratischen und zyklischen Marktschwankungen*, die sowohl konjunkturelle als auch saisonale Ausprägungen annehmen können, gehört ebenfalls zu den aus dem Effektivitätsprinzip abgeleiteten Unterzielen.¹⁷⁰ Durch das gemeinschaftliche Vorgehen lassen sich mit der Durchführung von zeitweilig angelegten Kampagnen, bei denen vor allem

¹⁶³ Vgl. hierzu das Aufgaben- und Zielespektrum der CMA: http://www.cma.de/fr_top2.asp?mid=33, (28. Mai, 2001).

¹⁶⁴ DALLMEIER, 1972, Bd. 2, S. 8.

¹⁶⁵ FAHRNSCHON, 1982, S. 3001 ff.

¹⁶⁶ ALVENSLEBEN, v., 1991, S. 59. Vgl. GROSSKOPF, 1972, S. 92.

¹⁶⁷ STRECKER, 1971, S. 284; STRECKER et al., 1996, S. 392.

¹⁶⁸ In Folge der BSE-Krise wurde auf Initiative des Deutschen Bauernverbandes und der CMA der sogenannte „Runde Tisch Landwirtschaft“ ins Leben gerufen, an dem verschiedene Experten aus der gesamten Land- und Ernährungswirtschaft mitwirken. Das von dem Gremium am stärksten forcierte Ziel besteht nach eigenem Bekunden in der „(...) Qualitätssicherung für alle Lebensmittel (...)“ und dem damit verbundenen optimalen „(...) Schutz des Verbrauchers vor gesundheitlichen Risiken (...)“. CMA, 2001, S. 3.

¹⁶⁹ DWEHUS, 2001, S. 85.

¹⁷⁰ GROSSKOPF, 1972, S. 92; GIERLICH, 1982, S. 2971; ALVENSLEBEN, v., 1991, S. 59.

Instrumente des kommunikationspolitischen Marketing-Submixes zur Anwendung kommen, Marktungleichgewichte beheben oder zumindest abschwächen.¹⁷¹

Als ein weiterer wesentlicher Beweggrund für die kooperative Zusammenarbeit im Marketing wird die Verbesserung der *Marktmacht* angesehen.¹⁷² Aufgrund der geringen Bindungsintensität aller Beteiligten im Gemeinschaftsmarketing für Nahrungsgüter und die damit verbundene geringe Einflussmöglichkeit auf das Marktgeschehen weist BALLING dem Marktmachtziel jedoch eine eher untergeordnete Rolle zu.¹⁷³ Dieses Urteil mag erstaunen, da der im Absatzfondsgesetz verankerte zentrale Förderungsauftrag in der „(...) Erschließung und Pflege von Märkten im In- und Ausland (...)“ liegt.¹⁷⁴ Ohne das Bestreben, mit bundesdeutschen Agrar- und Nahrungsgütern eine gewisse Marktmacht zu erreichen, scheint diese gesetzlich fixierte Hauptzielsetzung für die CMA kaum realisierbar. Andernfalls ließen sich wohl auch nur schwerlich Marktanteile gegenüber ausländischen Anbietern im In- und Ausland halten oder sogar ausbauen. Und doch ist BALLINGs Feststellung weithin zutreffend, da die CMA als „Service-Marketing-Gesellschaft“ mit den ihr zugrundeliegenden Beschränkungen de facto keine Marktmacht ausüben kann. Über die Marktmachtproblematik offenbart sich ein Dilemma, das eine weitere Schwachstelle im Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel aufdeckt.

So erscheint eine weitere mit dem institutionalisierten Gemeinschaftsmarketing verbundene Zielsetzung, die DALLMEIER als die „Verbesserung der unzureichenden *Marktorientierung* (...)“ in einem stärker werdenden Käufermarkt bezeichnet, kaum durchsetzbar.¹⁷⁵ Denn in gleicher Weise wie die rechtlichen Beschränkungen im Rahmen des Absatzfondsgesetzes die Herausbildung einer gemeinschaftlichen Marktmacht verhindern, unterbinden dieselben Faktoren ein an der Nachfrage ausgerichtetes gemeinsames Angebot.¹⁷⁶ Darüber hinaus wird Kritik dahingehend geäußert, dass durch die gemeinschaftlichen Marketingaktivitäten den einzelnen Akteuren auf den verschiedenen Marktstufen individuelle Marketingentscheidungen abgenommen werden, welche eine Marktorientierung durch eine

¹⁷¹ Im Falle eines saisonalen Angebotsüberschusses (z.B. Spargel, Erdbeeren) wird mit der Durchführung von Kampagnen auf die punktuelle Verbrauchssteigerung abgezielt. Bei erratischen Marktschwankungen wird ebenfalls mit dem kommunikationspolitischen Instrumentalspektrum gearbeitet. Das Beispiel der gescheiterten CMA-Kampagne zur BSE-Krise zeigt jedoch, dass der werbliche Einsatz nicht in jedem Fall eine Nachfrageerhöhung und damit eine Absatzsteigerung nach sich zieht.

¹⁷² ALVENSLEBEN, v., 1991, S. 57.

¹⁷³ BALLING, 1997, S. 27.

¹⁷⁴ AbsFondsG, §2 (1)

¹⁷⁵ DALLMEIER, 1972, Bd. 1, S. 96. Vgl. CLAßEN, 1989, S. 19. (Hervorhebungen durch den Verfasser)

¹⁷⁶ Vgl. CLAßEN, 1989, S. 19.

direkte Ausrichtung des Marktangebotes blockiert. Die Kritik richtet sich also vor allem darauf, dass das Gemeinschaftsmarketing nicht nur ergänzend zu dem einzelbetrieblichen Marketing eingesetzt wird, sondern dieses in der Praxis weitgehend ersetzt. Die akzessorische Funktion des gemeinschaftlich organisierten Marketings für Lebensmittel fällt demnach tendenziell einer substitutiven Rolle zum Opfer.

Mit der zunehmenden Verflechtung der lebensmittelwirtschaftlichen Märkte rückt jedoch eine weitere Zielvorgabe in den Kompetenzbereich der CMA. So sieht sich die Institution des bundesdeutschen Gemeinschaftsmarketing in die Pflicht genommen, die übergeordneten Interessen der Agrarwirtschaft abzustimmen und wahrzunehmen.¹⁷⁷ Dazu gehört unter anderem die Initiierung und Koordinierung der Zusammenarbeit von zentraler und regionaler Absatzförderung. Aber auch die Anregung und Förderung der Innovationstätigkeit der regionalen Hersteller bezeichnet die CMA als eine ihrer Zielvorgaben.¹⁷⁸

¹⁷⁷ Vgl. hierzu das Aufgaben- und Zielespektrum der CMA, <http://www.cma.de/content/ueber-die-cma.php> (22. November 2006).

¹⁷⁸ Vgl. CMA, <http://www.cma.de/content/ueber-die-cma.php> (22. November 2006).

4 Kritische Würdigung des Gemeinschaftsmarketings

Ein Begriff – Zwei Instrumente

Häufig werden sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis die Termini „Gemeinschaftsmarketing“ im Sinne der institutionalisierten Absatzförderung landwirtschaftlicher Produkte und „Agrarmarketing“ synonym verwandt.^{179,180} Dabei werden wirtschaftspolitische Fragestellungen mit unternehmerischen Handlungsfeldern verwechselt: „Der mikroökonomische (betriebswirtschaftliche) Einsatz von Marketing wird als makroökonomisches (volkswirtschaftliches) Problem diskutiert.“¹⁸¹ So stellt Absatzförderung im Gemeinschaftsmarketing für Agrarprodukte und Lebensmittel eigentlich einen „agrarmarktpolitischen Instrumentaleinsatz“ dar, der fälschlicherweise unter dem betriebswirtschaftlichen Begriffskomplex Marketing geführt wird.¹⁸²

Der Grund hierfür reicht tief in die Vergangenheit zurück: Beeinflusst durch ordnungspolitische Maßnahmen und die strukturellen Besonderheiten der landwirtschaftlichen Märkte wurde das Agrarmarketing ursprünglich als ein Zweig der volkswirtschaftlich und sektoral geprägten landwirtschaftlichen Marktlehre eingeordnet.¹⁸³ Damit dominiert in der landwirtschaftlichen Marktlehre bis heute die makroökonomische Sichtweise, die eine betriebswirtschaftlich orientierte Entwicklung bzw. Ausrichtung der Agrarmärkte bis in jüngste Zeit weitgehend unterbunden hat.¹⁸⁴ In der praktischen Umsetzung zieht dieses Phänomen den Einsatz ineffektiver agrarmarktpolitischer Instrumente nach sich. HALK spricht hierbei von Politikversagen, das sich vor allem darin äußert, dass seitens des Gesetzgebers an der politischen Grundausrichtung und damit an dem größtenteils wirkungslosen Instrumentalspektrum¹⁸⁵ festgehalten wird.¹⁸⁶

¹⁷⁹ HALK, 1997, S. 7.

¹⁸⁰ KOESTER beispielsweise nimmt keine terminologische Abgrenzung vor. Er subsumiert die Vermarktung von Agrarprodukten unter dem Begriff „Agrarvermarktung“. vgl. KOESTER, 1992, S. 155.

¹⁸¹ HALK, 1997, S. 16.

¹⁸² HALK, 1997, S. 16; zur Diskussion über die staatliche Absatzförderung für Agrarprodukte und Lebensmittel vgl. u.a. BECKER, 2000, S. 418 ff.; BECKER/BENNER, 2000; BENNER, 2003.

¹⁸³ BESCH, 1990, S. 268. vgl. KOESTER, 1981, S. 1 ff.

¹⁸⁴ KOESTER, 1981, S. 1 ff.

¹⁸⁵ HALK stellt in diesem Zusammenhang fest: „Bei dem *makroökonomisch* orientierten AbsFG ergibt sich aus der wirtschaftlichen Entwicklung, dass die dem zentralen Ansatz (Globalsteuerung) untergeordneten (ablaufpolitischen) ‘modernen Mittel und Methoden’ unter den derzeitigen Rahmenbedingung als nicht mehr zeitgemäß einzustufen sind: Sowohl ‘zentrales’ als auch ‘zentral-regionales Marketing’ (i.e.S.) sind (agrarmarkt)politisch auf *makroökonomische* Größen ausgerichtet. Bei dem AbsFG lassen sich derzeit nur die Kosten für die Landwirtschaft, nicht jedoch ein entsprechender Nutzen nachweisen.“ HALK, 1997, S. 16.

¹⁸⁶ HALK, 1997, S. 16.

Gemeinschaftsmarketing als „Non-Marketing“

Wie anhand des zuvor erörterten Mikro-/Makro-Dilemmas gezeigt werden konnte, ist allein die sprachliche Verwendung des Terminus Gemeinschaftsmarketing als Marketing im betriebswirtschaftlichen Sinne nicht korrekt. In der Gemeinschaftsmarketing-Praxis liegen jedoch eine Reihe weiterer Faktoren vor, die dazu führen, dass das „(...) Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel nicht als umfassendes Marketing im engeren Sinne (...)“ zu verstehen ist.¹⁸⁷

Hierbei dominiert die politische Einflussnahme, die sich letztlich in der Verabschiedung von Rechtsnormen manifestiert. Im Fall des bundesdeutschen Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel handelt es sich um das Absatzfondsgesetz vom 26. Juni 1969, das insbesondere aufgrund zweier Klauseln weitreichende Auswirkungen auf die Gemeinschaftsmarketing-Aktivitäten der CMA hat.¹⁸⁸

Die erste Einschränkung stellt nach §2 (2) AFoG das *Betriebsverbot eines eigenen erwerbswirtschaftlichen Warenverkehrs* dar. Damit wird das marketingpolitische Instrumentalspektrum der CMA stark beschnitten. Das hat zur Folge, dass zu den Kernbereichen des Gemeinschaftsmarketing lediglich die Werbung und die Verkaufsförderung gezählt werden können.¹⁸⁹ Alle anderen Aktionsparameter des Marketing-Mix lassen sich aufgrund des Betriebsverbotes nicht oder nur sehr bedingt einsetzen. Die Planung und Durchführung eines ganzheitlichen Marketing-Konzeptes ist demzufolge unmöglich.¹⁹⁰

Die aus dem Betriebsverbot resultierende Einschränkung für das Gemeinschaftsmarketing stützt die bereits an anderer Stelle dieser Arbeit vorgestellte These, dass einzelbetriebliches Marketing durch die Gemeinschaftsmarketing-Aktivitäten nicht ersetzt sondern lediglich ergänzt werden kann. Auch MÜLLER bekräftigt diese Feststellung für den kommunikationspolitischen Aktionsbereich.¹⁹¹ Seinem Verständnis nach besteht der Beitrag des Gemeinschaftsmarketing insbesondere darin, für kleinere und mittlere Unternehmen mit knappen Haushaltsbudgets ertrags- und zukunftsorientierte Vorleistungen zu erbringen sowie größere Unternehmen in ihren einzelbetrieblichen Kommunikationsaktivitäten ergänzend zu unterstützen.

¹⁸⁷ BALLING, 1997, S. 101.

¹⁸⁸ Ein historischer Überblick über die Entstehung des Absatzfondsgesetzes findet sich bei DALLMEIER, 1972, S. 76 ff.

¹⁸⁹ STRECKER et al., 1996, S. 392 f.

¹⁹⁰ v. ALVENSLEBEN, 1991, S. 58; BALLING, 1997, S. 101; BECKER, 2006, S. 2 ff.

¹⁹¹ MÜLLER, 1974, S. 31.

Die zweite Klausel des Absatzfondsgesetzes, die den Handlungsspielraum des institutionalisierten Gemeinschaftsmarketing eingrenzt, repräsentiert nach §5 (5) AFoG das Gebot der *Wettbewerbsneutralität*. Das heißt, die CMA darf von Rechtswegen kein gemeinwirtschaftliches Marketing betreiben, das die Wettbewerbsposition der beteiligten Unternehmen beeinträchtigt. Zur Einhaltung dieser Klausel wird nach dem sogenannten *Äquivalenzprinzip* verfahren: Danach müssen langfristig alle dem Absatzfonds zufließenden Beitragszahlungen bzw. Mittel anteilig für die Produktbereiche verwendet werden, aus denen sie ursprünglich abgeführt wurden.¹⁹² Zwar ist es grundsätzlich möglich, dass im Rahmen des sogenannten *Solidaritätsprinzips* Finanzmittel vorübergehend für bestimmte Produktbereiche konzentriert eingesetzt werden. Die generell produktgebundene Verwendung des Haushaltsbudgets beschneidet jedoch in jedem Fall die Gestaltungsmöglichkeiten des gemeinwirtschaftlichen Marketing der CMA.

Durch die Umsetzung des Neukonzepts der CMA aus dem Jahr 1990, das unter anderem den Übergang von der produktbezogenen Werbung auf zielgruppenbezogene Kommunikationsmaßnahmen vorsieht, wurde nach BALLINGS Auffassung dieses Problem jedoch erheblich entschärft.¹⁹³⁻¹⁹⁴ Auch in ihrem jüngsten Konzept zur Fortentwicklung des bundesdeutschen Gemeinschaftsmarketing knüpft die CMA an die mit dem Neukonzept begonnene Abkopplung von produktspezifischer Werbung an. Der Grundsatz des „Unternehmenskonzept CMA 2000“ lautet dementsprechend: „Solidarisches und produktübergreifendes Gemeinschaftsmarketing anstelle von gruppenspezifischem Egoismus“.¹⁹⁵

Vor dem Hintergrund dieses Leitgedankens muss es zwangsweise zu einer Kollision mit dem Gebot der Wettbewerbsneutralität kommen. Denn die neukonzipierten produktübergreifenden Gemeinschaftsmarketing-Strategien mögen zwar ihrem Grundsatz nach einen höheren – an dieser Stelle jedoch nicht validierbaren - Wirkungsgrad haben, der Interessenvielfalt der verschiedenen Produktgruppen werden sie damit aber dennoch nicht in jedem Fall gerecht. So wird die von STRECKER bereits zu Beginn der siebziger Jahre festgestellte Konzentration der Interessen der Beitragszahler auf jeweils nur eine Produktgruppe auch weiterhin ein hohes Konfliktpotenzial darstellen bzw. in ihrer Intensität zunehmen, wenn die Klausel zur

¹⁹² v. ALVENSLEBEN, 1991, S. 59; BALLING, 1997, S. 106.

¹⁹³ BALLING, 1997, S. 106.

¹⁹⁴ Der Wechsel von der produktspezifischen Werbung zu einer auf differenzierte Zielgruppen ausgerichtete Kommunikationspolitik ist jedoch nicht nur auf einen vermeintlich höheren Wirkungsgrad dieser Werbestrategie zurückzuführen. Die Neuausrichtung des kommunikationspolitischen Marketing-Submixes wurde nämlich vor allem auch durch die erheblichen Kostensteigerungen der verschiedenen Werbemedien erforderlich. CMA, 1990, S. 63.

¹⁹⁵ CMA, 2000, S. 125.

Wettbewerbsneutralität im Absatzfondsgesetz nicht eine entsprechende Veränderung bzw. Interpretation erfährt.^{196·197}

Die Problematik um das Gebot der Wettbewerbsneutralität wird zudem in einem anderen Zusammenhang diskutiert. Dabei geht es um die Frage der Vorzüglichkeit einer differenzierten gegenüber einer globalen Absatzförderung.¹⁹⁸ Die unter dem Begriff globale Absatzförderung bzw. generische Werbung zusammengefassten Aktivitäten kennzeichnen das Gemeinschaftsmarketing für Gattungsprodukte, dem allgemein eine nur geringe Wirkung beschieden wird.¹⁹⁹ Allerdings lässt sich die globale Absatzförderung als wettbewerbsneutral und somit als rechtskonform einstufen.

Ein gleichgerichtetes Urteil lässt sich für die differenzierte Absatzförderung, die die Unterstützung von unternehmensindividuellen Marketingmaßnahmen sowie von Gruppen- und Regionalmarketing im gemeinwirtschaftlichen Rahmen bezeichnet, nicht treffen.²⁰⁰ Da bei der Durchführung von differenzierten Absatzförderungsmaßnahmen einzelne Kooperationsmitglieder auf Kosten anderer Beteiligter bevorzugt würden, stößt eine solche Förderungspraxis alsbald an die Grenzen des Gebotes der Wettbewerbsneutralität. Maßnahmen zur Vermeidung dieses Problems tragen jedoch implizit die Gefahr, dass von einem wirkungsvollen Einsatz differenzierter Absatzförderungsinstrumente zugunsten eines globalen wenig effektiven Maßnahmenspektrums abgesehen wird.²⁰¹

Dennoch wurde bereits in den frühen siebziger Jahren auf die Vorteilhaftigkeit der differenzierten Absatzförderung gegenüber der globalen Fördervariante hingewiesen.²⁰² So propagiert REICHERT zu einer optimalen Ausgestaltung der Aktionsbereiche des Marketing-Mix die „(...) Ergänzung des Gemeinschaftsmarketing durch differenzierte instrumentadäquate Kooperationsgebilde (...)“.²⁰³ Und auch POTTEBAUM kommt in diesem Zusammenhang zu einem ähnlichen Schluss:²⁰⁴ „Ein Gemeinschaftsmarketing, das dem

¹⁹⁶ STRECKER, 1971, 283 f. vgl. hierzu auch die Beiträge von GROSSKOPF, 1972, S. 92 und STRECKER et al., 1996, S. 395.

¹⁹⁷ STRECKER et al. stellen in diesem Zusammenhang fest, dass „(...) die restriktiven Vorschriften, die durch die Vorschrift des wettbewerbsneutralen Mitteleinsatzes entstehen, durch besondere Richtlinien des Absatzfonds etwas abgemildert (...)“ wurden. Worin diese Milderung besteht, erschließt sich jedoch aus ihrem Text nicht. STRECKER et al., 1996, S. 393.

¹⁹⁸ v. ALVENSLEBEN, 1991, S. 60; BALLING, 1997, S. 106 ff.

¹⁹⁹ vgl. hierzu die Beiträge von v. ALVENSLEBEN, 1991, S. 60; BALLING, 1997, S. 114 f.; BENNER, 2003.

²⁰⁰ v. ALVENSLEBEN, 1991, S. 60.

²⁰¹ BALLING, 1997, S. 107. vgl. BECKER, 2006, S. 2 ff.

²⁰² POTTEBAUM, 1973, S. 22; REICHERT, 1973, S. 281; vgl. die Beiträge von v. ALVENSLEBEN, 1991, S. 60; BALLING, 1997, S. 107.

²⁰³ REICHERT, 1973, S. 281.

²⁰⁴ POTTEBAUM, 1973, S. 22.

Gruppenmarketing eigentümliche Aufgaben übernimmt, muss auf den entsprechenden organisatorischen und finanziellen Grundlagen aufbauen, die eine gewisse Selektion der Teilnehmer für bestimmte Vorhaben ermöglichen.“

Die gesamte Bandbreite des Konflikts um die Vorteilhaftigkeit von globaler versus differenzierter Absatzförderung wird bei HELZER deutlich: „Ein Marketing des Agribusiness als Gesamtheit aller direkt und indirekt an der Produktion und am Absatz von Agrarprodukten/Lebensmitteln beteiligten Gruppen bleibt ein Fehlansatz, eine illusorische Vorstellung.“²⁰⁵ Sein abschätziges Urteil über die global ausgerichtete Absatzförderung stützt er auf die Ausführungen von DOMIZLAFF, wonach Gemeinschaftsmarketing und im speziellen Gemeinschaftswerbung nicht möglich ist, wenn die verschiedenen Warengruppen miteinander konkurrieren.²⁰⁶ Aber gerade dies ist bei einer Vielzahl landwirtschaftlicher Produktbereiche der Fall. Vor allem Anbieter von tierischen Erzeugnissen befinden sich in einem scharfen Verdrängungswettbewerb (Markenfleischprogramme).²⁰⁷ Gemeinschaftsmarketing für Wettbewerbsprodukte macht demzufolge wenig Sinn und steht darüber hinaus im großen Widerspruch zu den Grundgesetzen der Markentechnik.²⁰⁸

Vor dem Hintergrund der weitreichenden Kritik zum Absatzförderungsgesetz und dem ihrer Auffassung nach oftmals fehlinterpretierten Gesetzestext sah sich die CMA im Rahmen der Ausfertigung des Neukonzeptes von 1990 veranlasst, insbesondere zu der Klausel der Wettbewerbsneutralität Stellung zu beziehen.²⁰⁹ Demnach ist das Gebot der Wettbewerbsneutralität mitnichten an eine „Firmenneutralität“ gebunden. Vielmehr bleibt die Wettbewerbsneutralität nach Auslegung der CMA bereits dann gewahrt, wenn sich „(...) das Angebot der CMA auf bestimmte Sektoren gleichermaßen an alle Firmen einer Gruppe oder einer Branche richtet (...)“.²¹⁰ Obgleich in diesem Kontext eine Unterstützung von unternehmensindividueller Werbung kategorisch ausgeschlossen wird,²¹¹ betrachtet BALLING die Stellungnahme der CMA bezüglich einer differenzierten Absatzförderung als eine Erweiterung des gemeinwirtschaftlichen Handlungsspielraums.²¹² Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Neufassung des Absatzfondsgesetzes vom 21. Juni 1993 wider: Der

²⁰⁵ HELZER, 1997, S. 42.

²⁰⁶ vgl. HELZER, 1997, S. 42 f.

²⁰⁷ HELZER, 1997, S. 43.

²⁰⁸ DOMIZLAFF, 1992.

²⁰⁹ CMA, 1990, S. 49.

²¹⁰ CMA, 1990, S. 49.

²¹¹ CMA, 1990, S. 49.

²¹² BALLING, 1997, S. 108.

Absatzfonds „(...) kann bei der Erschließung von Märkten auch auf die Verbesserung der Qualität und der Marktorientierung von Erzeugnissen hinwirken.“²¹³

Zielkonflikte

Zielkonflikte sind zu den zentralen Problembereichen des Gemeinschaftsmarketing zu zählen.²¹⁴ Dabei dominiert die scheinbare Unvereinbarkeit der grundlegenden-ideellen Zielen einer Organisation (*missions*) mit den operativen und taktischen Zielen (*objectives*). Denn allzu häufig werden die *missions* durch die „(...) Vordringlichkeit des Befristeten (...)“, also das operative Tagesgeschäft in den Hintergrund gedrängt.²¹⁵ So sieht BESCH beispielsweise die Kritik an der CMA begründet in der Unvereinbarkeit von vorgegebener Zielsetzung, gesetzlich formulierten Tätigkeitsbeschränkungen und organisatorischer Ausgestaltung dieser zentralen Absatzförderungsinstitution.²¹⁶

HELZER geht in seinem Urteil sogar noch weiter. Er bezeichnet die Ziele des Gemeinschaftsmarketing mit der Ausrichtung auf die Endverbraucher als ein Fehlansatz. Denn in der Regel sind es nicht die Verbraucher, die die landwirtschaftlichen Produkte nachfragen, sondern die Unternehmen der Erfassung- und Verarbeitungsbranche.²¹⁷

Interessenvielfalt und aufwendige Interessenabstimmung

BALLING führt die aufwendige Interessenabstimmung auf die Vielfalt der Beteiligten sowie der Systemkomplexität zurück.²¹⁸ Auch von anderer Seite wird moniert, dass aufgrund der vielfältigen Interessenlage eine konstruktive Arbeit nicht geleistet werden kann.²¹⁹

Außenseiterproblematik und Finanzierung

Als ein zentrales Problem des Gemeinschaftsmarketing wird häufig das Außenseiter- und Trittbrettfahrerproblem diskutiert.²²⁰ Damit ist die Ausnutzung von Kooperationsvorteilen einzelner Anbieter ohne finanzielle Beteiligung gemeint. Die Lösung der Außenseiterproblematik in einem polypolistischen Markt ist nach Ansicht von v.

²¹³ §2 (2) AFoG, in der Fassung vom 21. Juni 1993.

²¹⁴ BALLING, 1997, S. 102; BALLING, 1998.

²¹⁵ ZIMMER/NÄHRLICH, 1993, S. 350.

²¹⁶ BESCH, 1981, S. 34.

²¹⁷ HELZER, 1997, S. 43.

²¹⁸ BALLING, 1997, S. 105.

²¹⁹ ACHLER, 1989, S. 140.

²²⁰ BALLING, 1997, S. 108 ff.; v. ALVENSLEBEN, 1991, S. 59; BENNER, 2003.

ALVENSLEBEN nur über die Implementierung von Rechtsnormen möglich.²²¹ In der Bundesrepublik Deutschland stellt diese Rechtsgrundlage das Absatzfondsgesetz dar, das von landwirtschaftlichen Betrieben über ein parafiskalisches Abgabesystem die Mitgliedsbeiträge zum Gemeinschaftsmarketing einfordert. Erzeuger zahlen in den Absatzfonds, der Handel aber und die Industrie profitieren von den Leistungen der CMA am meisten.²²² WOLFFRAM formuliert es noch schärfer: „Die Landwirtschaft subventioniert die Marketingkosten der Ernährungsindustrie.“²²³

Beschränkung nationaler Aussagen

Die internationale Verflechtung des Lebensmittelhandels und der Ernährungswirtschaft wird für die Profilierung von regionalen oder nationalen Qualitäts- und Herkunftszeichen zunehmend problematischer, zumal die Verarbeitung von Rohstoffen nicht oder nur noch selten nach spezifischen Provenienzen erfolgt.²²⁴ Diese Entwicklungen lassen HELZER schlussfolgern, dass eine regional oder national ausgerichtete Gemeinschaftswerbung nicht mehr zwangsläufig zu einer Steigerung des Absatzes landwirtschaftlicher Erzeugnisse beiträgt. „Ein Marketing des Agribusiness als Gesamtheit aller direkt und indirekt an der Produktion und am Absatz von Agrarprodukten/Lebensmitteln beteiligten Gruppen bleibt ein Fehlansatz eine illusorische Vorstellung.“²²⁵ Die notwendige Konsequenz besteht in der Hinwendung zur Wettbewerbsorientierung, die ein bewusstes Herausheben der individuellen Leistung in Form von Markenprodukten zur Folge hat.²²⁶ Landwirtschaftlicher Rohprodukte lassen sich nach HELZERS Verständnis aber nicht als Markenware vermarkten. Hier fehlen einheitliche Qualitäten, garantierte Mengen und eine geordnete Distribution, so dass sich höhere Preise nicht durchsetzen lassen.²²⁷ HELZER propagiert daher die Bildung strategischer Allianzen sowohl von horizontal operierenden Unternehmen als auch von vertikalen Verbänden.²²⁸ Die staatliche Unterstützung „(...) einer Dachmarken-Strategie für einen Marketingverbund strategischer Allianzen mit ausgeprägten oder entwicklungsfähigen Leistungsprofilen steht nicht im Widerspruch zu ihrer erwerbswirtschaftlich

²²¹ v. ALVENSLEBEN, 1991, S. 59.

²²² ACHLER, 1989, S. 141.

²²³ WOLFFRAM, 1990, S. Markt + Meinung 18.

²²⁴ HELZER, 1993, S. 14.

²²⁵ HELZER, 1997, S. 42.

²²⁶ HELZER, 1993, S. 14.

²²⁷ HELZER, 1993, S. 16.

²²⁸ HELZER, 1993, S. 16.

wettbewerbsorientierten Grundausrichtung. Voraussetzung ist allerdings, dass die Dachmarke als Verbundklammer und nicht als allgemeines Güte- und Herkunftszeichen konzipiert wird.“

Neben der zunehmenden internationalen Verflechtung der Märkte steht einer nationalen oder regionalen Auslobung von Agrarprodukten und Lebensmitteln das EU-Recht - insbesondere das Urteil des Europäischen Gerichtshofs aus dem Jahr 2002 zum CMA-Gütezeichen – entgegen. So haben BECKER und BENNER gestützt durch das „Buy Irish“-Urteil von 1981 und das „Apple und Pears“-Urteil des Europäischen Gerichtshofs von 1993 bereits im Jahr 2000 darauf hingewiesen, dass die CMA als staatliche Organisation lediglich folgende Aufgaben wahrnehmen darf:²²⁹

- Bestimmung von Absatzgebieten gegen Beratungsgebühren,
- Marktforschung und Marktumfragen sowie
- Veranstaltung von und Teilnahme an Messen und Ausstellungen.

Nicht zu den erlaubten Aktionsfeldern des Gemeinschaftsmarketings zählt demzufolge die Werbung von nationalen und regionalen Produkten, was den Handlungsspielraum der CMA stark einschränkt.

²²⁹ BECKER/BENNER, 2000, S. 34; BECKER, 2006, S. 6.

5 Modelloptionen zur Absatzförderung am Beispiel der Levy Boards in Großbritannien

Angesichts des hiesigen Reformdrucks lohnt sich der Blick über den eigenen, nationalen Tellerrand in die europäischen Nachbarländer. Die Vorgänge in Großbritannien eignen sich dabei als gutes Anschauungsbeispiel. Dort vollzieht sich aktuell ein radikaler Umbruch in der Absatzförderungspolitik: Angesichts des rasanten Strukturwandels in der britischen Agrar- und Ernährungswirtschaft wurde seitens der britischen Regierung eine kritische und grundsätzliche Überprüfung der Rolle der sog. „Levy Boards“ als Bestandteil der nationalen, agrarpolitischen Strukturpolitik angestoßen. „Levy Boards“ sind gesetzlich verankerte, sektorspezifisch ausgerichtete Körperschaften, die ermächtigt sind, in den jeweiligen Produktbereichen Abgaben zur Finanzierung gemeinschaftlicher Entwicklungs- und Absatzförderungsmaßnahmen zu erheben. Abgesehen vom Sektorbezug ähneln sie damit in Teilen dem deutschen Absatzfonds und den verbundenen Vorfeldorganisationen. Bereits im Frühjahr des vergangenen Jahres kündigte die britische Regierung zusammen mit den dezentralen Regionalverwaltungen eine unabhängige Querschnittsanalyse der fünf bedeutendsten Absatzförderungsgesellschaften in Großbritannien an.²³⁰

Ausgangssituation der britischen Absatzförderung

Anders als im deutschen, Produktgruppen übergreifenden Modell bestehen im Status Quo in Großbritannien fünf weitgehend unabhängige Sektorinstitutionen, die zum einen für die Erhebung der Abgaben in der betreffenden Sub-Branche und zum anderen für die Durchführung von konkreten Maßnahmen zuständig sind. Diese Organisationen sind im Einzelnen:

- Kartoffeln: British Potato Council
- Gartenbau: Horticultural Development Council
- Getreide: Home Grown Cereals Authority
- Fleisch & Lebewiehe: Meat and Livestock Commission
- Milch: Milk Development Council

Obwohl sich bei den verschiedenen *Levy Boards* durchaus Gemeinsamkeiten in den Zielsetzungen und dem rechtlichen Status finden lassen, bestehen doch erhebliche

²³⁰ Vgl. hierzu REDCLIFFE, 2005; KLIBISCH/RÜGGE, 2007, S. 82 ff.

Unterschiede hinsichtlich der Einbeziehung von Wertschöpfungsstufen in die Abgabenbasis sowie der Leistungsschwerpunkte.

Hinsichtlich der Aufgabengebiete ist dabei im Vergleich zu den deutschen Absatzförderungsinstitutionen eine grundsätzlich andere Schwerpunktsetzung festzustellen. In Großbritannien steht weniger die reine Produktwerbung für generische landwirtschaftliche Produkte im Vordergrund, die an der Budgetstruktur des deutschen Absatzfonds immer noch den weitaus größten Anteil ausmacht. Vielmehr werden Produkt- und Technologieinnovationen durch gemeinschaftliche, wissenschaftliche Forschungsprojekte, die Steigerung der Effizienz sowie die Verbesserung der Koordination zwischen den verschiedenen Akteuren der sektorspezifischen Wertschöpfungsketten gefördert. Marktseitige Aktivitäten in Form der Produktwerbung und auch die Marktberichterstattung sind zwar auch satzungsgemäß in den einzelnen Organisationen verankert, in ihrer Bedeutung sind sie jedoch eindeutig hinter den produktivitätssteigernden Maßnahmen angesiedelt.

Aus der betonten Eigenständigkeit der Sektororganisationen resultiert zugleich ein Problem: die Identifikation von Bereichen, in denen aufgrund übergreifender Interessen die Koordination von Aktivitäten zu einer effizienteren und effektiveren Aufgabenerledigung im Sinne der Statuten führen würde, wurde bisher nicht systematisch betrieben. Aufgrund vermuteter Ineffizienzen wurde ein Gutachten zwecks Evaluierung der Daseinsberechtigung abgabenfinanzierter Körperschaften im Status Quo sowie der Erarbeitung von Anpassungsempfehlungen in Auftrag gegeben. Die ehemalige Chefvolkswirtin von Pricewaterhouse Coopers Rosemary Radcliffe kam in ihrem Ende 2005 vorgelegten Endbericht zu dem Schluss, dass die Gegebenheiten in der britischen Agrarwirtschaft grundsätzlich für die Beibehaltung der sogenannten „Statutory Levies“, also der britischen Zwangsabgabe, sprechen, allerdings je nach Produktsektor in unterschiedlichem Maße.

Entwicklung eines neuen Modells

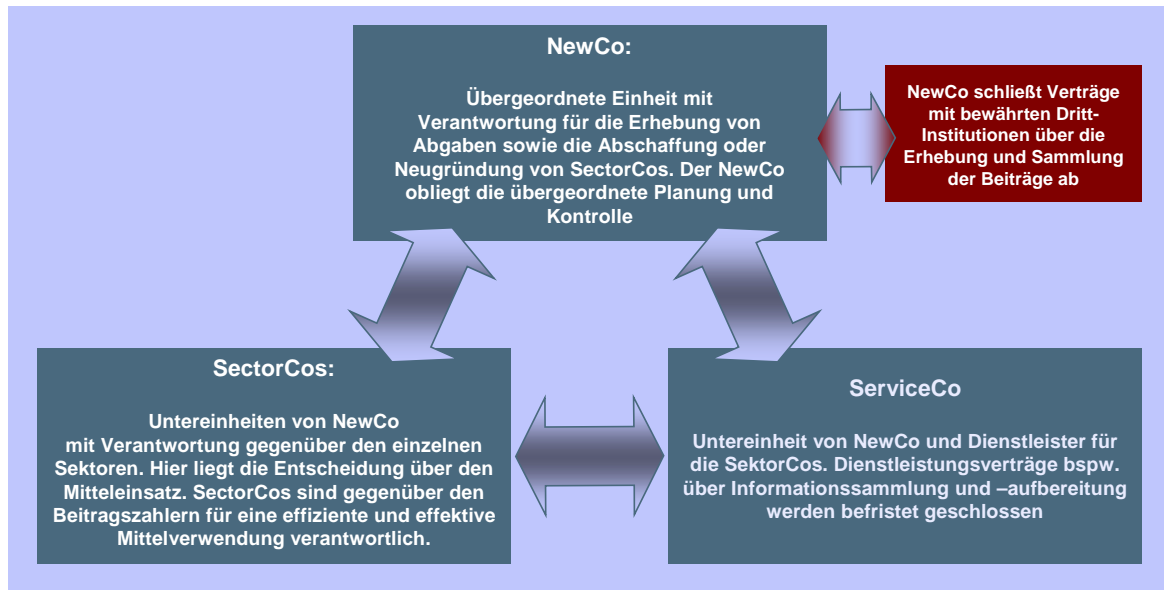
Das Gutachten kommt zu dem Schluss, dass in den betrachteten Sektoren eine abgabenfinanzierte Organisation mit den beschriebenen Aufgaben weiterhin gerechtfertigt ist, allerdings unter Berücksichtigung höchst unterschiedlicher Schwerpunkte und Anforderungen in den einzelnen Produktbereichen. Daher wird es für die Zukunft als unerlässlich angesehen, eine flexible Struktur zu entwickeln, die angesichts der sich stetig wandelnden Wettbewerbssituation schnell den neuen Bedürfnissen angepasst werden kann. Diese geforderte Flexibilität impliziert auch die Abschaffung und die Neugründung von Sektororganisationen.

Als zentrale Ergebnisse des Gutachtens werden folgende Schlussfolgerungen präsentiert:

- Es wird weiterhin Marktversagen in den Sektoren als grundsätzliche Rechtfertigung für die abgabenfinanzierten Sektororganisationen festgestellt. Allerdings sind in einzelnen Sektoren Entwicklungen zu beobachten, die in den Sachverhalt des Marktversagens in Zukunft abschwächen werden.
- Die Abgabenerhebung und –verwendung muss transparenter gestaltet werden und sich enger an den Bedürfnissen der Sektoren orientieren. Ein effektiveres Berichtswesen gegenüber den Abgabenzahlern geht damit einher.
- Eine detaillierte und vorausschauende Planung muss berücksichtigen, dass sich einige Aktivitäten eng an den individuellen Bedürfnissen der Beitragszahler orientieren müssen, während andere Aufgabenbereiche von allgemeinem Interesse sind. Vollkommen separat agierende Organisationen tendieren, wie im Status Quo, zur Doppelarbeit und damit Ineffizienzen.
- Effizienzsteigerungen können durch die Einführung von Querschnittsbereichen erzielt werden, von denen eben die von allen Sektoren nachgefragten Leistungen erbracht werden.

Die Schlussfolgerungen münden schließlich in einem strukturellen Anpassungsvorschlag, dem sog. „New Model“. Das Modell ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass zum einen auch für die Zukunft Sektororganisation, die sogenannten *SectorCos* vorgesehen sind, zum anderen aber auch eine übergeordnete Dachinstitution (sog. *NewCo*) sowie Serviceeinheiten (sog. *ServiceCos*) als Dienstleister für die *SectorCos* vorgesehen sind. Co steht dabei für *Company*, also Unternehmen.

Abbildung 4: Strukturelemente des "Neuen Modells"



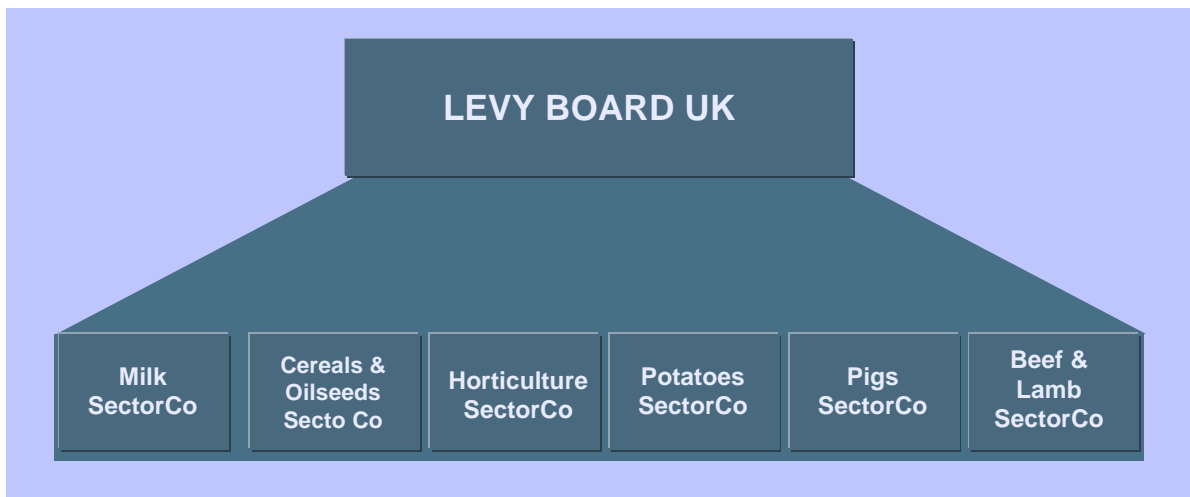
Quelle: RADCLIFFE, 2005.

Die *SectorCos* tragen dabei die Verantwortung hinsichtlich einer effektiven und effizienten Mittelverwendung gegenüber den zahlenden Akteuren der jeweiligen Sub-Branche. Mit der Beibehaltung sektorspezifischer Einheiten und der Besetzung der Entscheidungsgremien der *SectorCos* mit Repräsentanten aus den Reihen der Beitragszahler soll eine möglichst weit gehende Deckungsgleichheit zwischen der Mittelherkunft und den Profiteuren der Mittelverwendung erreicht werden. In der als Muttergesellschaft fungierenden *NewCo* bestimmt ein Gremium aus Vertretern aller relevanten Interessensgruppen über die Erhebungsform und Höhe der Abgaben. Hinsichtlich der Abgabenerhebung sollte, nach ausführlichen Markttests, eine Fremdvergabe an Drittorganisationen angestrebt werden. Zudem werden auf dieser Ebene die Aktivitäten der einzelnen *SectorCos* hinsichtlich ihrer weiteren Notwendigkeit evaluiert, was zukünftig auch zu Neugründungen oder der Abschaffung von *SectorCos* führen kann. Auf dieser Ebene werden weiterhin befristete Dienstleistungsaufträge an die neue *ServiceCo* als Querschnittsorganisation vergeben. Die hier anzusiedelnden Aufgaben betreffen u.a. Back-Office-Bereiche wie Finanzierung, Buchführung, Planungsunterstützung, Budgetierung, Leistungsevaluierung, IT-Service und Personalangelegenheiten. Damit dient die Einrichtung dieser Dienstleistungsinstitution als Grundlage für die Ausschöpfung von Effizienzsteigerungspotenzialen. Die im Status Quo konstatierten Doppelarbeiten in den Branchenorganisationen fallen damit zukünftig weg. Denkbar wäre auch die Übernahme von Preisberichten und Marktinformationsleistungen für die *SectorCos*, aber auch für Dritte.

Die „Fresh Start“ Initiative

Soviel zur Theorie. Interessanter Weise ist der im Gutachten formulierte Entwurf sehr nah an der realen Planung des britischen Ministeriums für Umwelt, Ernährung und ländliche Entwicklung (DEFRA). Am 28. Juni dieses Jahres wurde im Rahmen der „Fresh Start“ Initiative eine grundsätzliche Überprüfung aller Aktivitäten der britischen Absatzförderung sowie der Abgabenhöhe angekündigt. Gleichzeitig wurde eine neue „Levy Board“ Struktur vorgestellt, die sich sehr eng an die Empfehlungen des oben vorgestellten Gutachtens hält. Der Implementierungszeitrahmen sieht den 1. April 2008 als Starttermin des neuen „Levy Board UK“ vor, in der es wie in der folgenden Abbildung dargestellt 6 SectorCos geben wird. Obwohl durchaus Querschnittsaufgaben identifiziert wurden und auch als solche wahrgenommen werden sollen, ist im Gegensatz zum Gutachten keine eigene Institution in Form der *ServiceCo* vorgesehen.

Abbildung 5: Struktur des Levy Board UK



Quelle: RADCLIFFE, 2005.

Für Umsetzungssteuerung wurde bereits eine Lenkungsgruppe eingesetzt und detaillierte Projektmeilensteine bis hin zur Initiierung am 1. April 2008 festgeschrieben.

6 Lessons Learned

Einbindung der Betroffenen

Als zentrale Erkenntnis aus den Reformbemühungen in Großbritannien ist festzuhalten, dass grundlegende Veränderungen nicht ohne die eigentlich Betroffenen, also die Landwirte und Beitragszahler auf nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, zu erzielen sind. Das Vorgehen im Rahmen der Gutachtenerstellung ist insbesondere durch eine Vielzahl an Gesprächen und Interviews mit Vertretern aller Interessensgruppen und auf allen Ebenen gekennzeichnet. Die grundlegenden Empfehlungen wurden ausschließlich auf Basis der in eben diesen Gesprächen herausgearbeiteten Kritikpunkte am Status Quo und Anforderungen an eine zukünftige Organisation der Absatzförderung getroffen. Nur auf diesem Wege wird auch in Deutschland ein zukunftsfähiges Modell entstehen können.

Stärkung des Äquivalenzprinzips

Die notwendige Identifikation der zahlenden Landwirte mit den Leistungen der Absatzförderung ist dann am größten, wenn die Mittelverwendung sich eng an der Mittelherkunft orientiert. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass Sektororganisationen, wie sie traditionell in Großbritannien bestehen, auch eine Lösung für Deutschland darstellen. Im Status quo ist jedoch die gefühlte Verwässerung des konkreten Nutzens für den einzelnen Landwirt so weit fortgeschritten, so dass stärkere Produktgruppenorientierung dringend notwendig wird.

Betonung anderer Leistungsschwerpunkte

Der Fokus der britischen Sektorinstitutionen liegt weniger auf der tatsächlichen Absatzförderung im Sinne einer Marketingorientierung als vielmehr auf der Verbesserung der internen betrieblichen Leistungsfähigkeit, Unternehmensentwicklung & Innovationsförderung sowie übergreifendem Risiko- und Krisenmanagement im Sektor. Gerade die im Urteil des Kölner Verwaltungsgerichts geäußerten Bedenken hinsichtlich des Nutzens generischer Produktwerbung, von der nun mal auch die abgabenbefreite Konkurrenz aus dem Ausland profitiert, sollte den Blick auf die gemeinschaftliche Verbesserung der angebotsseitigen Produktionsbedingungen lenken, wie es in Großbritannien bereits erfolgreich praktiziert wird. Konflikte mit dem EU-Recht sind hierbei weniger zu erwarten.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die britischen Reformbemühungen und die vorbehaltlose Überprüfung von Strukturen und Aufgaben der Levy Boards eine positive

Aufbruchstimmung erzeugen – also in der Tat ein „Fresh Start“ Programm. Ein solch *frischer Start* täte der deutschen Absatzförderung sicherlich sehr gut.

7 Quellenverzeichnis

- ABSATZFÖRDERUNGSFONDS (Hrsg.) (1994): Zentrale Absatzförderung für die deutsche Land- und Ernährungswirtschaft 1969-1994. Bonn: Eigenverlag.
- ACHLER, B. (1989): Die CMA und die 2 Milliarden - wo bleibt das Geld der Bauern? In: top agrar 2/1989, S. 140-145.
- ALVENSLEBEN, R. v. (1991): Probleme des Gemeinschaftsmarketings bei Nahrungsmitteln. In: Breuer, G. et al. (Hrsg.): Agrarvermarktung in Österreich - Von der Marktordnung zum Marketing. Service Fachverlag: Wien, S. 57-63.
- BALLING, R. (1997): Gemeinschaftsmarketing für Lebensmittel. Kiel: Wissenschaftsverlag Vauk Kiel KG, 1997.
- BALLING, R. (1998): Kooperation - Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Europäische Hochschulschriften Bd. 2099, 2. durchges. Aufl., Frankfurt/Main: Verlag Peter Lang.
- BECKER, J. (1998): Marketing-Konzeption - Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. 6., vollst. überarb. und erw. Aufl. München: Vahlen.
- BECKER, T.; BENNER, E. (2000): Zur Problematik der Herkunftsangabe im regionalen Marketing. Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte, Nr. 1. Stuttgart: Eigenverlag.
- BECKER, T. (2000): Rechtlicher Schutz und staatliche Absatzförderung für Agrarprodukte und Lebensmittel auf dem Prüfstand. In: Agrarwirtschaft Jahrgang 29, Heft 12, S. 418-428.
- BECKER, T. (2005): Zur Bedeutung geschützter Herkunftsangaben. Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte, Nr. 12. Stuttgart: Eigenverlag.
- BECKER, T. (2006): Die CMA auf dem Prüfstand. Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte, Nr. 14. Stuttgart: Eigenverlag.
- BENNER, E. (2000a): Zur effizienten Herkunftsangabe im europäischen Binnenmarkt – Konsequenzen für die regionale Absatzförderung. Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte, Nr. 4. Stuttgart: Eigenverlag.
- BENNER, E. (2000b): Herkunftsangaben und Irreführung – Die Verordnung (EWG) Nr. 2081/92. In: Agrarwirtschaft Jahrgang 29, Heft 12, S. 438–444.
- BENNER, E. (2003): Staatliche Unterstützung von Werbung für landwirtschaftliche Erzeugnisse als Instrument der Agrarpolitik. Frankfurt/Main u.a.: Peter Lang.
- BERNDT, R. (1985): Kooperative Werbung - Organisation, Planung und Vorteilhaftigkeit kooperativer Werbemaßnahmen. In: WiSt H. 1/1985, S. 1-7.
- BESCH, M. (1981): Agrarmarketing - Grundlagen und Beispiele. In: Marketing ZFP, H. 1/1981, S. 27-35.
- BESCH, M. (1990): Marketing für die Agrarwirtschaft. In: Agrarwirtschaft 39 (1990), Heft 9, S. 267-272.

- BESCH, M. (1991): Bezugs- und Absatzbereich der Landwirtschaft. In: Wöhlken, E. (Hrsg.): Einführung in die landwirtschaftliche Marktlehre. 3., überarb. Aufl., Stuttgart: Ulmer, S. 72-110.
- BESCH, M.; HAUSLADEN, H. (1999): Regionales Marketing im Agribusiness - Erfolgspotentiale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten des regionalen Agrarmarketings. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln. Schriftenreihe Bd. 13, S. 7-50.
- BIDLINGMAIER, J. (1974): Kooperation im Handel. In: Tietz, B. (Hrsg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft. Stuttgart: Poeschel, Sp. 1124-1142.
- BÖHMER, W. (1993): Kooperatives Agrarmarketing - Eine empirische Analyse am Beispiel ausgewählter Erzeugergemeinschaften für Getreide und Raps. Kiel: Vauk.
- BUCHLI, H. (1962-1966): 6000 Jahre Werbung - Geschichte der Wirtschaftswerbung und der Propaganda. 3 Bde, Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- CLABEN, H. (1989): Analyse von CMA-Marketingaktivitäten auf Binnen- und Exportmärkten. Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Bd. 1032, Frankfurt/Main u.a.: Peter Lang.
- CMA (Hrsg.) (1990): CMA Neu-Konzept für die 90er Jahre. Bonn: Eigenverlag 1990.
- CMA (Hrsg.) (2000): Vom Land in den Mund - CMA Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft 1970-2000. Köln: Kölnische Verlagsdruckerei.
- DALLMEIER, W. (1972): Zentrales Marketing für Nahrungsgüter in der Bundesrepublik Deutschland. Bd. 1 und 2, Frankfurt/Main: DLG-Verlag.
- DICHTL, E. (1992): Grundidee, Varianten und Funktionen der Markierung von Waren und Dienstleistungen. In: Dichtl, E.; Eggers, W. (Hrsg.): Marke und Markenartikel als Instrumente des Wettbewerbs. München: C. H. Beck, S. 1-23.
- DOMIZLAFF, H. (1992): Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens - Ein Lehrbuch der Markentechnik. Hamburg: Marketing Journal.
- DWEHUS, J. J. (2001): Qualitätssicherung und Verbraucherkontakt - Qualitätszeichen in der Lebensmittelwirtschaft. In: LWK (Hrsg.): Lebensmittlerecht und Lebensmittelqualität - Rechts- und Fachtagung vom 3. bis 4. September 2001, Oldenburg: LWK.
- FAHRNSCHON, H. (1982): Die kooperative Werbung - das Beispiel der CMA. In: Tietz, B. (Hrsg.): Die Werbung. Bd. 3, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 2991-3015.
- Gesetz über die Errichtung eines zentralen Fonds zur Absatzförderung der deutschen Land- und Ernährungswirtschaft (Absatzfondsgesetz) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. Juni 1993 (BGBl. I, S. 998) zuletzt geändert durch das Gesetz vom 2. August 1994 (BGBl. I, S. 2018).
- Gesetz zur Anpassung der landwirtschaftlichen Erzeugung an die Erfordernisse des Marktes (Marktstrukturgesetz) in der Neufassung vom 26. September 1990 (BGBl. I, S. 2134).
- GIERLICH, W. (1982): Die Gemeinschaftswerbung. In: Tietz, B. (Hrsg.): Die Werbung. Bd. 3, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, S. 2967-2990.

- GROSSKOPF, W. (1972): Marketing im Agrarsektor - Kritische Anmerkungen zum Heft 9, 20. Jg., 1971, der "Agrarwirtschaft". In: Agrarwirtschaft, Heft 3, 1972, S. 90-92.
- HALK, O. (1997): Marketing - Ein unternehmens- oder ein wirtschaftspolitisches Instrument? In: Halk, O.; Helzer, M.; Janßen, J.; Lorenzl, G.; Richter, L.; Schade, G.: Forschungskolloquium anlässlich des 65. Geburtstages von Prof. Dr. Manfred Helzer, Working Paper, Humboldt -Universität Berlin.
- HAMM, U. (1991): Landwirtschaftliches Marketing. Stuttgart: Ulmer.
- HELZER, M. (1989): Nach 20 Jahren über die Zielrichtung nachdenken. In: Agrar-Übersicht 1/1989, S. 5-6.
- HELZER, M. (1993): Strategische Allianzen als Zukunftskonzept. In: Agrarische Rundschau 2/93, S. 14-17.
- HELZER, M. (1997): Zur Zukunft des Agrarmarketing. In: Halk, O.; Helzer, M.; Janßen, J.; Lorenzl, G.; Richter, L.; Schade, G.: Forschungskolloquium anlässlich des 65. Geburtstages von Prof. Dr. Manfred Helzer, Working Paper Nr. 40/1997, Humboldt-Universität zu Berlin, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät, Berlin, S. 42-47.
- HOFF, K. (1998): Muß rentable Gemeinschaftswerbung zu einem Preisanstieg führen? In: Berichte über Landwirtschaft 76 (1998), S. 632-648.
- HÜLSEMEYER, F. (1970): Formen, Möglichkeiten und Grenzen der Kooperation im Agrarbereich. In: Agrarwirtschaft H. 9/70, S. 297-302.
- JÖRIN, R. (1993): Die Schweiz setzt auf Gemeinschaftsmarketing. In: Agrarische Rundschau 1/93, S. 3-6.
- KLIEBISCH, C. (2000): Motive zum Kaufverhalten von Lebensmitteln - Eine empirische Studie auf Basis der Means-End-Chain-Theorie. In: Agrarwirtschaft 49 (2000), Heft 12, S. 403-410.
- KLIEBISCH, C. (2002): Kommunikationskonzepte für das Gemeinschaftsmarketing von Lebensmitteln. Berlin: Logos.
- KLIEBISCH, C.; WANNER, H. (2004): Entwicklungschancen des regionalen Gemeinschaftsmarketings. In: Leyrer, H.-J.; Strecker, O.; Elles, A.: Erfolgsstrategien für Lebensmittel. Frankfurt/Main: DLG-Verlag.
- KLIEBISCH, C.; RÜGGE, M. (2007): Vorbild Großbritannien? In: DLG-Mitteilungen 2/2007, S. 82-85.
- KOESTER, U. (1981): Grundzüge der landwirtschaftlichen Marktlehre. München: Vahlen.
- KOESTER, U. (1992): Grundzüge der landwirtschaftlichen Marktlehre. 2. Aufl., München: Vahlen.
- KRONE, H. (1952): Die Bedeutung, die Voraussetzungen und die Möglichkeiten einer Absatzförderung für landwirtschaftliche Erzeugnisse durch Werbung, insbesondere für Milch und Milcherzeugnisse, Obst und Gemüse im Rahmen des Absatzproblems der westdeutschen Landwirtschaft. Hohenheim: Eigenverlag.
- KRONE, H. (1956): Voraussetzungen und Grenzen einer Gemeinschaftswerbung für land- und ernährungswirtschaftliche Erzeugnisse. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 34/1956, S. 132-151.

- KUHNERT, H. (1998): Direktvermarktung in konventionell und ökologisch wirtschaftenden Betrieben. Kiel: Wissenschaftsverlag Vauk Kiel.
- LAUTSAZ, F.-G. (1963): Möglichkeiten der Werbung für den Absatz landwirtschaftlicher Produkte. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 41, H. 3 u. 4, S. 501-525.
- LINDEMANN, M. (1993): Kooperative Marketing-Kommunikation - Kommunikationspolitische Zusammenarbeit von Konsumgüter-Anbietern. Bergisch Gladbach und Köln: Josef Eul.
- MAHLER, M. (1991): Marketing für Ab-Hof-Verkauf bayerischer Agrarprodukte. Kiel: Vauk.
- MATAJA, V. (1926): Die Reklame - Eine Untersuchung über Ankündigungswesen und Werbetätigkeit im Geschäftsleben. 4., verb. und erg. Aufl., München und Leipzig: Duncker & Humblot.
- MEFFERT, H. (1994): Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung. Wiesbaden: Gabler.
- MENNERICH, J.; TOPÜTH, H.-G. (2006): CMA und ZMP – kommt jetzt ein radikaler Schnitt? In: Top Agrar 11/2006, S. 30-36.
- MÜHLBAUER, F. (1981): Die finanzielle Förderung nach dem Marktstrukturgesetz: Ziele, Maßnahmen, Wirkungen sowie einzel- und gesamtwirtschaftliche Effizienz. Hannover: Strothe.
- MÜLLER, R. (1974): Gemeinschaftswerbung - Leitfaden für zeitgemäßes Verbunddenken in der Werbung. München: Karl Thiemig.
- NEEF, D. (1969): Die Gemeinschaftswerbung im Rahmen der Werbepolitik der Unternehmungen. Dissertation der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Köln: Eigenverlag.
- NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H. (1997): Marketing. Achtzehnte, durchges. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.
- PANETH, E.: Entwicklung der Reklame vom Altertum bis zu Gegenwart, 1926.
- POTTEBAUM, P. (1973): Kooperation im Marketing - Möglichkeiten und Probleme der Institutionalisierung des Agrarmarketing. In: Agrarwirtschaft, Heft 1, 1973, S. 17-22.
- PURTSCHERT, R. (1988): Möglichkeiten und Grenzen der Gemeinschaftswerbung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 4/1988, S. 521-534.
- RADCLIFFE, R. (2005): Review of the Agricultural and Horticultural Levy Bodies. Final Report, October 2005.
- RASCHE, O. (1974): Kooperationsformen im Marketing. In: Marketing Enzyklopädie Band 2, München: Verlag moderne Industrie, S. 201-214.
- REICHARDT, F. (1933): Absatzwerbung für deutsche landwirtschaftliche Erzeugnisse. Berichte über Landwirtschaft, Sonderheft 73, Berlin: Paul Parey.
- REICHERT, J. (1973): Modelle der zukünftigen Gestaltung eines kooperativen Agrarmarketings (Unter besonderer Berücksichtigung der Verkaufsförderung). In: Weinschenk, G. (Hrsg.): Die künftige Entwicklung der europäischen Landwirtschaft - Prognosen und Denkmodelle. Schriftenreihe der GEWISOLA, Bd. 10, München u.a.: BLV, S. 279-293.

- SAUER, H.-J. (1978): Möglichkeiten und Grenzen eines kommunikativen Gemeinschaftsmarketing in der Bundesrepublik Deutschland - Dargestellt am Brotmarkt. Agrarwissenschaftliche Dissertation, Bonn: Eigenverlag.
- SCHOTTHÖFER, P. W. (1987): Gemeinschaftswerbung: Rechtsprobleme bei der Durchführung kooperativer Werbung. Bergisch Gladbach und Köln: Verlag Josef Eul.
- SCHRADER, H. (1971): Herkunft- und Gütezeichen im Gemeinschaftsmarketing. In: Agrarwirtschaft, 1971, Heft 9, S. 288-292.
- SCHROER, P. (1971): Rechtsformen der Zusammenarbeit nach dem Marktstrukturgesetz. Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Rechte durch den Fachbereich Rechtswissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster. Bamberg: difo.
- SCHWARZ, P. (1996): Management in Nonprofit Organisationen. 2. aktualisierte Auflage, Bern u.a.: Haupt.
- SCHWARZ, P; PURTSCHERT, R.; GIROUD, C. (1999): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen. 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Bern u.a.: Haupt.
- SEEDORF, W. (1926): Die Bedeutung des Werbewesens (Reklame) für die Landwirtschaft. In: Illustrierte Landwirtschaftliche Zeitung, 46. Jg., Nr. 20 vom 14. Mai 1926, S. 245-247.
- SEYFFERT, R. (1966): Werbelehre - Theorie und Praxis der Werbung. Band 1 und 2, Stuttgart: Poeschel.
- STEFFENHAGEN, H. (1990): Wirkungsanalyse des Agrarmarketings auf dem Prüfstand. In: Agrar-Europe 4/90, Markt + Meinung, S. 1-7.
- STRECKER, O. (1971): Gemeinschaftsmarketing für Nahrungsmittel - Möglichkeiten und Grenzen der Arbeit von Absatzfonds und CMA. In: Agrarwirtschaft, Heft 9, 1971, S. 281-285.
- STRECKER, O. (1972): Gemeinschaftsmarketing für Nahrungsmittel - Zum Diskussionsbeitrag von W. Grosskopf. In: Agrarwirtschaft, Heft 3, 1972, S. 93-94.
- STRECKER, O.; REICHERT, J.; POTTEBAUM, P. (1996): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. 3., vollkommen neu bearb. Aufl., Frankfurt/Main u.a.: VerlagsUnion Agrar.
- TIETZ, B.; MATHIEU, G. (1979): Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell - Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel. Köln u.a.: Carl Heymanns.
- Urteil des Gerichtshofes vom 5. November 2002 in der Rechtssache C-325/000: Kommission der Europäischen Gemeinschaften gegen Bundesrepublik Deutschland (Freier Warenverkehr – Maßnahmen gleicher Wirkung – Güte- und Herkunftszeichen) (2002/C 323/18), vgl. hierzu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:62000J0325:DE:HTML>.
- VOGT, H. (1995): Marktorientierte Kooperation im Agrarbereich - Ein Ansatz zur Sicherung des Agrarstandortes am Beispiel Nordrhein-Westfalen. Forschungsberichte des Fachbereichs Landbau Soest der Universität-Gesamthochschule Paderborn Nr. 2, Paderborn: Eigenverlag.
- WASLÉ, L. (1926): Die Bedeutung des Werbewesens (Reklame) für die Landwirtschaft. In: Illustrierte Landwirtschaftliche Zeitung, H. 27/1926, S. 347-349.

- WEBER, A. (1969): Bedingungen der landwirtschaftlichen Absatzwerbung und die Rolle der Information in der Werbeforschung. In: Berichte über Landwirtschaft 47, H. 4/1969, S. 610-625.
- WIRTHGEN, B.; MAURER, O. (2000): Direktvermarktung : Verarbeitung, Absatz, Rentabilität, Recht. 2., Neubearb. und erw. Aufl., Stuttgart: Ulmer.
- WOLFFRAM, R. (1990): Wirkungsanalyse des Agrarmarketings auf dem Prüfstand - Eine Erwiderung. In: Agrar-Europe 7/90, Markt + Meinung, S. 15-18.
- ZIMMER, E.; NÄHRLICH, S. (1993): Nonprofit-Management und -Marketing mehr als Betriebsführung und Marktorientierung. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, H. 3/1993, S. 345-354.

Internetquellen:

<http://www.cma.de>

Bisher in der Reihe *Hohenheimer Agrarökonomische Arbeitsberichte* erschienen:

Becker, T.; Benner, E (2000): Zur Problematik der Herkunftsangabe im regionalen Marketing
Arbeitsbericht Nr. 1

Chaipan, C. (2000): The Euro and its Impact on ASEAN Economies
Arbeitsbericht Nr. 2

Henze, A. (2000): Marktwirtschaft - Wirtschaftliche Freiheit, motiviertes Handeln und
Wettbewerb: Quellen des Wohlstands
Arbeitsbericht Nr. 3

Benner, E. (2000): Zur effizienten Herkunftsangabe im europäischen Binnenmarkt
Arbeitsbericht Nr. 4

Vorgrimler, D. (2000): Wettbewerbstheorie und stagnierende Märkte
Arbeitsbericht Nr. 5

Beerbaum, S. (2001): Grundzüge einer internationalen Zusammenarbeit im Klimaschutz aus
ökonomischer Sicht
Arbeitsbericht Nr. 6

Vorgrimler, D.; Wübben, D. (2001): Prognose der Entwicklung des Agrartechnikmarktes -
Eine Expertenbefragung nach der Delphi-Methode
Arbeitsbericht Nr. 7

Tesch, I. (2003): Informationsbedarf und Informationsbeschaffung von Konsumenten bei
Lebensmitteln pflanzlicher Herkunft - Eine empirische Untersuchung anhand von Fokus-
Gruppen –
Arbeitsbericht Nr. 8

Benner, D. (2004): Quality Ambiguity and the Market Mechanism for Credence Goods
Arbeitsbericht Nr. 9

Benner, E., Kliebisch, C. (2004): Regio-Marketing-Strategien des Lebensmitteleinzelhandels
Arbeitsbericht Nr. 10

Benner, E., Heidecke, S.-J. (2005): Grundpreisaufschläge bei Groß- und Familienpackungen
- eine empirische Untersuchung im deutschen und französischen Lebensmitteleinzelhandel
Arbeitsbericht Nr. 11

Becker, T. (2006): Zur Bedeutung geschützter Herkunftsangaben.
Arbeitsbericht Nr. 12, 1. und 2. Auflage.

Elsäßer, A., Benner, E., Becker, T. (2006): Marketing auf Wochenmärkten.
Arbeitsbericht Nr. 13

Becker, T. (2006): Die CMA auf dem Prüfstand.
Arbeitsbericht Nr. 14

Staus, A. (2007): An Ordinal Regression Model using Dealer Satisfaction Data.
Arbeitsbericht Nr. 15

jeweils als pdf-file unter: http://www.uni-hohenheim.de/marktlehre/berichte/haa_berichte.htm