

**Wettbewerbspotenziale von Lebensmitteln mit  
qualifizierter geografischer Herkunftsangabe (qgHa)**

Eine Analyse unter Berücksichtigung  
der Wettbewerbskräfte, der Ressourcensituation und  
der vertikalen Wertschöpfungskettenpotenziale in der Ernährungsindustrie

Dissertation

**zur Erlangung des akademischen Grades  
doctor rerum agriculturarum  
(Dr. rer. agr.)**

**eingereicht an der  
Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät  
der Humboldt-Universität zu Berlin**

von  
Dipl.-Kauffrau Kathrin Seidel  
geboren am 03.01.1983 in Mönchengladbach

Präsident  
der Humboldt-Universität zu Berlin  
Prof. Dr. Jan-Hendrik Olbertz

Dekan  
der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät  
Prof. Dr. Dr. h.c. Frank Ellmer

Gutachter:

1. Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann, HU zu Berlin
2. Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. Günter Schade, HU zu Berlin
3. Prof. Dr. Ulrich Enneking, Hochschule Osnabrück

Tag der mündlichen Prüfung: 29. April 2013



*Kathrin Seidel*

Wettbewerbspotenziale von  
Lebensmitteln mit qualifizierter  
geografischer Herkunftsangabe (qgHa)

Eine Analyse unter Berücksichtigung der Wettbewerbskräfte, der Ressourcensituation und der vertikalen Wertschöpfungskettenpotenziale in der Ernährungsindustrie

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zugl.: Berlin, Humboldt-Univ., Diss., 2013

Copyright Shaker Verlag 2013

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-1992-6

ISSN 0179-0749

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: [www.shaker.de](http://www.shaker.de) • E-Mail: [info@shaker.de](mailto:info@shaker.de)

## Danksagung

Es ist ein unbeschreiblich schönes Gefühl, heute all jenen danken zu dürfen, die mich durch die Höhen und Tiefen meines Dissertationsprojekts begleitet haben.

Mein erster und ganz besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Prof. Dr. Wolfgang Bokelmann, der mich mit sehr wertvollem Rat, seiner freundlichen Art und einer offenen Tür immer wieder bestärkt und zum Überwinden persönlicher und fachlicher Grenzen motiviert hat. Meinen weiteren besonderen Dank richte ich an Prof. Dr. h.c. Günter Schade, der großes Vertrauen in mich gesetzt und meine wissenschaftliche Entwicklung durch inspirierende Gespräche gefördert hat. Zudem möchte ich meinem Drittgutachter, Prof. Dr. Ulrich Enneking, für das Interesse an meiner Arbeit und die Anstrengungen danken, die mit der Beurteilung einhergingen. Auch danke ich Herrn Dr. Dietmar Liedtke für die intensiven fachlichen Diskussionen und Anregungen rund um den Qualitäts- und Herkunftsschutz. Den wissenschaftlichen Mitarbeitern der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät gilt mein Dank für die hilfreichen Dialoge innerhalb und außerhalb der Seminarräume.

Dank möchte ich ebenfalls an die Experten aus der Industrie und dem Handel richten. Trotz der Hektik des Tagesgeschäfts nahmen sie sich die Zeit, voller Motivation und kritischer Reflektion zu den Wettbewerbspotenzialen regionaler Spezialitäten Stellung zu nehmen. Dank gilt ebenfalls der Spreewaldkonserve Golßen GmbH, die mich in meinem Wunsch der Weiterbildung unterstützt hat.

Ein großes Wort des Dankes schulde ich meinen guten Freunden und Paula. Während der nicht enden wollenden „Wochenend-Schreibtisch-Phasen“ haben sie mir stets Verständnis entgegengebracht. Die gemeinsamen Gespräche und Spaziergänge halfen mir, neue Energie zu schöpfen.

Abschließend möchte ich von Herzen den Personen danken, denen meine Dissertation gewidmet ist, meiner Familie. Sie geben mir die Kraft und den Raum, mich zu entwickeln. Meinen Eltern, Karin und Hartmut Seidel, und meinem Bruder, Tim Seidel, danke ich für ihre bedingungslose und liebevolle Unterstützung auf meinem Lebensweg. Meinem zukünftigen Mann, Christian von Ahlen, bin ich unsagbar dankbar für seine bemerkenswerte Stärke, die mir immer wieder Halt gibt, seine aufbauenden und herausfordernden Worte und die Entbehrungen, die er in dieser Zeit auf sich genommen hat.



## Zusammenfassung

Aufgrund der kontinuierlich steigenden Anforderungen des konzentrierten Lebensmitteleinzelhandels (LEH) gegenüber seinen Lieferanten ist die Position kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) als Zulieferer in der Wertschöpfungskette gefährdet. Zusätzlich belasten steigende Rohwarenpreise auf der Beschaffungsseite und die hohe Preissensitivität des Verbrauchers die Ertragssituation der Betriebe im verarbeitenden Gewerbe. Zwar bietet die Vermarktung von Lebensmitteln mit qualifizierter geografischer Herkunftsangabe bzw. g. g. A.- und g. U.-Spezialitäten für KMU neue Wettbewerbschancen, sich vom preisgetriebenen Verdrängungswettbewerb der Ernährungsindustrie abzugrenzen. Bislang werden diese Potenziale aber unzureichend ausgeschöpft.

Vor diesem Hintergrund werden die Wettbewerbspotenziale von Lebensmitteln mit qualifizierter geografischer Herkunftsangabe im Rahmen der vorliegenden Arbeit anhand verschiedener Theorieansätze und einer empirischen Studie in drei unterschiedlichen Branchen der deutschen Ernährungsindustrie untersucht und bewertet. Ein besonderer Fokus wird hierbei auf (i) die Chancen und Risiken im Branchenumfeld kleiner und mittlerer Spezialitätenbetriebe, (ii) deren Ressourcen und Fähigkeiten sowie die daraus resultierenden Vermarktungsstärken und -schwächen und (iii) den Grad der strategischen Zusammenarbeit mit Handelspartnern auf der Demand-Chain-Ebene gelegt. Auf der Basis der Erkenntnisse dieser Analyse wird ein Steuerungs- und Planungsinstrument konzipiert, das es kleinen und mittleren Spezialitätenbetrieben ermöglicht, die eigene Wettbewerbsposition strukturiert zu erfassen und zielorientiert weiterzuentwickeln. Vertikale Wertschöpfungspartnerschaften mit dem LEH bilden hierbei einen wichtigen Bestandteil des Modells. Die unternehmensübergreifende Verknüpfung von Ressourcen und Fähigkeiten mit externen Wertschöpfungspartnern (hier dem LEH) bietet KMU die Chance, Wachstums- und Differenzierungspotenziale im Spezialitätensegment besser auszuschöpfen und sich als strategischer Lieferant zu positionieren.

**Schlagwörter:** Wettbewerbspotenziale, qualifizierte geografische Herkunftsangabe, KMU, LEH, Ernährungsindustrie, Wettbewerbskräfte, Ressourcen, Fähigkeiten, vertikale Wertschöpfungskette, strategisches Planungs- und Steuerungsinstrument



## Summary

Because of the constantly increasing demands of the concentrated food retail industry on distributors, the position of small and medium-sized enterprises (SMEs) as suppliers in the value added chain is at risk. In addition, the profit situation of businesses in the manufacturing sector is under strain from rising raw material prices on the procurement side and the high price sensitivity of the consumer. The marketing of food with a qualified geographical source indication, i. e. PGI and PDO specialities, offer new competition opportunities for SMEs to distance themselves from the price-driven, cut-throat competition of the food industry. However, these potentials have so far been inadequately exploited.

In the light of this, the competitive potentials of food with a qualified geographical source indication are being investigated and evaluated on the basis of various theoretical approaches and an empirical study in three different branches of the German food industry. A particular focus here is on (i) the opportunities and risks in the sector of small and medium-sized specialist businesses, (ii) their resources and abilities and the resulting marketing strengths and weaknesses, and (iii) the degree of strategic co-operation with trading partners on the demand chain level. Based on the findings from this analysis, a control and planning instrument is being designed, which enables small and medium-sized specialist businesses to record their own competitive position in a structured way and to develop it in a targeted manner. Vertical value added partnerships with the food retail industry form an important element of the model here. The cross-company linking of resources and skills with external value added partners (in this case the food retail industry) offers SMEs the opportunity to better exploit potentials for growth and differentiation in the specialist sector and to position themselves as strategic suppliers.

**Keywords:** competitive potentials, qualified geographical source indication, SME, food retail industry, food industry, competitive forces, resources, skills, vertical value added chain, strategic planning and control instrument



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>1</b>
1.1	<i>Problemstellung</i>	2
1.2	<i>Zielsetzung</i>	8
1.3	<i>Stand der Forschung</i>	10
1.4	<i>Aufbau der Arbeit</i>	11
<b>2</b>	<b>Lebensmittel mit qualifizierter geografischer Herkunftsangabe (qgHa)</b>	<b>14</b>
2.1	<i>Der Begriff „Region“ in der Konsumforschung</i>	14
2.2	<i>Die Produktherkunft als Einflussfaktor auf Verbraucherpräferenzen</i>	17
2.2.1	Abgrenzung der Herkunftskonzepte	17
2.2.2	Kognitive, normative und affektive Einflussfaktoren	19
2.2.3	Kaufwahrscheinlichkeit und Mehrzahlungsbereitschaft	25
2.3	<i>Informationsökonomische Typologisierung</i>	27
2.4	<i>Die europäische Verordnung (VO)</i>	29
2.4.1	Schutzumfang der VO (EWG) Nr. 2081/92	30
2.4.2	Anpassung des deutschen Markenrechts	34
2.4.3	Novellierung der VO mit (EG) Nr. 510/2006	40
2.4.4	Ursachenanalyse für die geringe Akzeptanz der VO	42
2.4.5	Ansätze zur Erhöhung der Akzeptanz der VO	47
<b>3</b>	<b>Wettbewerbskräfte in der Ernährungsbranche: Chancen und Risiken</b>	<b>52</b>
3.1	<i>Porters Theorie der Wettbewerbskräfte</i>	52
3.1.1	Das Fünf-Kräfte-Modell	53
3.1.2	Kritische Würdigung des externen Ansatzes	58
3.1.3	Folgerungen für die Arbeit	61
3.2	<i>Branchenstrukturanalyse</i>	62
3.2.1	g. g. A.-/g. U.-Erzeugnisse in den Teilbranchen	63
3.2.2	Strukturen und Trends in der deutschen Ernährungsindustrie	66
3.2.3	Fleischwirtschaft	69
3.2.3.1	Allgemeine Charakteristik	69

3.2.3.2	Rivalität zwischen den Wettbewerbern	72
3.2.3.3	Neu in die Branche einsteigende Konkurrenten	74
3.2.3.4	Verhandlungsmacht der Abnehmer	76
3.2.3.5	Verhandlungsmacht der Lieferanten	78
3.2.3.6	Substitutionsgefahr	79
3.2.4	Spezialitätenbetriebe in der Fleischwirtschaft	80
3.2.5	Brauindustrie	84
3.2.5.1	Allgemeine Charakteristik	84
3.2.5.2	Rivalität zwischen den Wettbewerbern	89
3.2.5.3	Neu in die Branche einsteigende Konkurrenten	90
3.2.5.4	Verhandlungsmacht der Abnehmer	92
3.2.5.4.1	<i>Großhandelsebene</i>	93
3.2.5.4.2	<i>POS-Ebene</i>	95
3.2.5.5	Verhandlungsmacht der Lieferanten	98
3.2.5.6	Substitutionsgefahr	100
3.2.6	Spezialitätenbetriebe in der Brauindustrie	101
3.2.7	Obst und Gemüse verarbeitende Industrie	104
3.2.7.1	Allgemeine Charakteristik	104
3.2.7.2	Rivalität zwischen den Wettbewerbern	107
3.2.7.3	Neu in die Branche einsteigende Konkurrenten	108
3.2.7.4	Verhandlungsmacht der Abnehmer	109
3.2.7.5	Verhandlungsmacht der Lieferanten	110
3.2.7.5.1	<i>Beschaffungsmarkt für Obst</i>	111
3.2.7.5.2	<i>Beschaffungsmarkt für Gemüse</i>	112
3.2.7.6	Substitutionsgefahr	114
3.2.8	Spezialitätenbetriebe in der Obst und Gemüse verarbeitenden Industrie	115
3.3	<i>Chancen und Risiken für die Spezialitätenvermarktung</i>	117
3.3.1	Differenzierungskraft im Verdrängungswettbewerb	117
3.3.2	Substitutionsgefahr der Gemeinschaftszeichen	119
3.3.3	Eintritt der Handelsmarke und internationaler Großkonzerne in die Spezialitätenvermarktung	120
3.3.4	Planungs- und Rentabilitätsrisiko in der Beschaffung	121
3.3.5	Fazit zu den Chancen und Risiken	122

<b>4</b>	<b>Strategische Positionierung von Lebensmitteln mit qgHa:</b>	
	<b>Stärken und Schwächen</b>	<b>124</b>
4.1	<i>Theorie der überlegenen Ressourcen und Fähigkeiten</i>	124
4.1.1	Die ressourcenbasierte Perspektive	125
4.1.2	Der Begriff „Ressourcen“	126
4.1.3	Siebenstufiger ressourcenbasierter Kriterienkatalog	129
4.1.4	Kritische Würdigung des internen Ansatzes	135
4.1.5	Folgerungen für die Arbeit	138
4.2	<i>Quantitative Abgrenzung von KMU</i>	139
4.3	<i>Qualitative Merkmale von KMU</i>	142
4.3.1	Flexibilität der Organisationsstruktur	142
4.3.2	Personenabhängige Unternehmensführung (Inhaberführung)	144
4.3.3	Bedarfsgerechte Kundenorientierung	147
4.3.4	Knappheit der Ressourcen	150
4.3.5	Mangel an strategischen Steuerungs- und Planungsinstrumenten	152
4.4	<i>Identifikation strategisch relevanter Ressourcen und Fähigkeiten der Spezialitätenvermarktung</i>	155
4.4.1	Identifikation und Klassifizierung materieller Ressourcen	155
4.4.2	Identifikation und Klassifizierung immaterieller Ressourcen	157
4.4.3	Identifikation und Klassifizierung individueller Fähigkeiten	161
4.4.4	Identifikation und Klassifizierung organisationaler Fähigkeiten	162
4.5	<i>Beurteilung der strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten</i>	167
4.5.1	Nutzenstiftung	167
4.5.2	Werthaltigkeit und Knappheit	169
4.5.3	Aneignungsfähigkeit	170
4.5.4	Eingeschränkte Imitierbarkeit	172
4.5.5	Eingeschränkte Substituierbarkeit	174
4.5.6	Eingeschränkte Abnutzung	175
4.5.7	Transferierbarkeit	176
4.6	<i>Fazit zum ressourcenbasierten Bewertungsansatz</i>	176
4.7	<i>Implikationen für das strategische Management von KMU</i>	178

<b>5</b>	<b>Wertschöpfungskettenstrategien in der Spezialitätenvermarktung</b>	<b>180</b>
5.1	<i>Porters interne Wertkette als Analyseinstrument</i>	181
5.2	<i>Wettbewerb der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten</i>	183
5.3	<i>Herausforderungen in der Wertschöpfungskette des LEH</i>	185
5.4	<i>Strategieoptionen in der unternehmensübergreifenden Hersteller-Handels-Beziehung</i>	187
5.4.1	Vertikale Beziehungstypen	187
5.4.2	Einordnung der Wertschöpfungskettenstrategien in die Strategiehierarchie	190
5.4.3	Ressourcen- und fähigkeitsbasierte Restriktionen in der Strategiewahl	192
5.4.3.1	Generische und hybride Strategien	193
5.4.3.2	Strategieausrichtung in der Spezialitätenvermarktung	196
<b>6</b>	<b>Methodik der empirischen Forschung</b>	<b>199</b>
6.1	<i>Qualitatives Untersuchungsdesign</i>	199
6.2	<i>Zur Auswahl der Gesprächspartner</i>	201
6.3	<i>Aufbau und Validierung des Interviewleitfadens</i>	205
6.4	<i>Durchführung und Auswertung der Gespräche</i>	207
<b>7</b>	<b>Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b>	<b>210</b>
7.1	<i>Wettbewerbsstrategische Ausrichtung</i>	211
7.1.1	Relevanz der Spezialität im Produktportfolio	211
7.1.2	Absatz im LEH – regional, national oder international	212
7.1.3	Anforderungen des Branchenumfelds	215
7.1.4	Wettbewerbsstrategie – hybrid, kostenorientiert oder differenzierungsstark	217
7.2	<i>Empirische Überprüfung der Ressourcen und Fähigkeiten der Spezialitätenvermarktung</i>	220
7.2.1	Validierung der materiellen Ressourcen	220
7.2.1.1	Zugang zur Rohware und zum Verarbeitungsstandort im geografischen Gebiet	221
7.2.1.2	Spezifische Verfahrensanlagen	223
7.2.2	Validierung der immateriellen Ressourcen	223
7.2.2.1	Nutzungsrecht der g. g. A./g. U. zur Protektion	224

7.2.2.2	Nutzungsrecht des g. g. A.-/g. U.-Zeichens zur Vermarktung	225
7.2.2.3	Nutzungsrecht der qgHa zur Vermarktung	226
7.2.2.4	Mitgliedschaft in der Schutzgemeinschaft	227
7.2.2.5	Guter Ruf und Know-how der Region	229
7.2.2.6	Firmenspezifisches Zucht-, Anbau-, Rezeptur- und Verfahrensgeheimnis	230
7.2.2.7	Firmen- und markenspezifisches Image	231
7.2.2.8	Kundenloyalität im geografischen Gebiet	232
7.2.2.9	Mitarbeiterloyalität	233
7.2.2.10	Gefestigte Beziehungen zwischen Erzeuger und Verarbeiter	234
7.2.3	Validierung der individuellen Fähigkeiten	234
7.2.3.1	Know-how der Mitarbeiter	235
7.2.3.2	Einsatzwille, intuitives Handeln und Improvisationsvermögen	236
7.2.4	Validierung der organisationalen Fähigkeiten	237
7.2.4.1	Hoher Flexibilitätsgrad, schnelle Anpassungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit	237
7.2.4.2	Personenabhängige Unternehmensführung	238
7.2.4.3	Bedarfsgerechte Kundenorientierung	239
7.3	<i>Defizite in der Spezialitätenvermarktung</i>	241
7.3.1	Branchenspezifische Defizite	242
7.3.2	Branchenübergreifende Defizite	244
7.3.3	Fazit zu den Defiziten der Spezialitätenvermarktung	246
7.4	<i>Strategische Zusammenarbeit mit dem LEH</i>	247
7.4.1	Status quo der gemeinsamen Vermarktungsaktivitäten	247
7.4.2	Kooperationsbarrieren in Spezialitätenbetrieben	251
7.4.3	Vertrauensverhältnis in der Hersteller-Handels-Beziehung	254
7.4.4	Strategischer Fit zwischen den Partnern	256
7.4.5	Übergeordnete Kooperationsziele	258
<b>8</b>	<b>Strategische Handlungsempfehlungen zur Bildung von Wertschöpfungspartnerschaften</b>	<b>262</b>
8.1	<i>Analyse</i>	262
8.1.1	Externe Analyse	263
8.1.2	Interne Analyse	264
8.1.3	Zielanalyse	264

8.1.4	(Prozessorientierte) Strategieanalyse	265
8.2	Planung der strategischen Zusammenarbeit	267
8.3	Implementierung der Demand-Chain-Maßnahmen	269
8.4	Erfolgskontrolle	273
8.5	Fazit zum methodischen Leitfaden	274
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung der Arbeit</b>	<b>276</b>
<b>10</b>	<b>Implikationen für die Praxis</b>	<b>282</b>
<b>11</b>	<b>Implikationen für die Forschung</b>	<b>283</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>285</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>287</b>
	<b>Gesetzes- und Verordnungsverzeichnis</b>	<b>317</b>
	<b>Anhänge</b>	<b>319</b>
	<b>Anhang 1: Material zum Stand der Forschung</b>	<b>319</b>
	<i>Anhang 1.1: Studien zu Erfolgspotenzialen bei der Spezialitätenvermarktung</i>	319
	<i>Anhang 1.2: Studien der Konsumforschung zu regionalen Spezialitäten</i>	323
	<b>Anhang 2: Prozessschritte bis zur Registrierung der g. g. A./g. U.</b>	<b>332</b>
	<b>Anhang 3: Material zur Branchenstrukturanalyse</b>	<b>333</b>
	<i>Anhang 3.1: Branchenstrukturanalyse im Branchenvergleich</i>	333
	<i>Anhang 3.2: Vermarktung einer g. g. A. unter der Rewe-Handelsmarke „Ja“</i>	336
	<i>Anhang 3.3: Verpflichtender Herkunftsbezug bei Fleisch mit qgHa</i>	337
	<i>Anhang 3.4: Verpflichtender Herkunftsbezug bei Fleischerzeugnissen mit qgHa</i>	338
	<i>Anhang 3.5: Verpflichtender regionaler Rohwarenbezug bei Biersorten mit qgHa</i>	339

<b>Anhang 4: Begriffsabgrenzung zum ressourcenbasierten Ansatz</b>	<b>340</b>
<b>Anhang 5: Leitfäden für Experteninterviews</b>	<b>341</b>
<i>Anhang 5.1: Leitfaden für Herstellergespräche</i>	<i>341</i>
<i>Anhang 5.2: Leitfaden für Handelsgespräch</i>	<i>348</i>



## **Abkürzungsverzeichnis**

ABI.	Amtsblatt
AIDS	Almost Ideal Demand System
AMI	Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BOGK	Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V.
BRC	British Retail Consortium
BSE	Bovine spongiforme Enzephalopathie (Rinderwahn)
BVE	Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e. V.
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
CM	Category Management
CMA	Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH
COE	Country-of-Origin-Effekt
DLG	Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e. V.
DOC	Controlled Designation of Origin
DOOR	Database of Origin and Registration
DPMA	Deutsches Patent- und Markenamt
EAAE	European Association of Agricultural Economists

EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
EuGH	Gerichtshof der Europäischen Gemeinschaften
EuRH	Europäischer Rechnungshof
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FAO	Food and Agriculture Organization
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GAM	Getränkeabholmarkt/Getränkeabholmärkte
GEFA	German Export Association for Food and Agriproducts e. V.
GFGH	Getränkefachgroßhandel
GFK	Gesellschaft für Konsumforschung
GFV	Organisation German Fruit, Vegetables & Horticultural Products e. V.
g. g. A.	geschützte geografische Angabe/geschützte geografische Angaben
GI	geographical indication (englische Übersetzung für geografische Herkunftsangabe)
g. t. S.	geschützte traditionelle Spezialität
g. U.	geschützte Ursprungsbezeichnung/geschützte Ursprungsbezeichnungen
HDE	Handelsverband Deutschland e. V.
HI	Hektoliter
IfM	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
IFS	International Food Standard
INAO	Institut National des Appellations d'Origine
INQA	Initiative Neue Qualität der Arbeit
ISN	Interessengemeinschaft der Schweinehalter Deutschlands e. V.

JAE	Jahresarbeits Einheit
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LEL	Landesanstalt für Entwicklung der Landwirtschaft
LfL	Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft
LGH	Lebensmittelgroßhandel
LVBM	Landesvereinigung der Bayerischen Milchwirtschaft e. V.
MarkenG	Markengesetz
MKS	Maul- und Klauenseuche
Mio.	Million
MNL	multinomiales Logit(-Modell)
MXL	multinomiales Mixed-Logit(-Modell)
PDO	protected designation of origin (englische Übersetzung für g. U.)
PGI	protected geographic indication (englische Übersetzung für g. g. A.)
qgHa	qualifizierte geografische Herkunftsangabe
QS	Qualitätssicherung
RCP	Resource-Conduct-Performance(-Paradigma)
RL	Richtlinie
ROE	Region-of-Origin-Effekt
SCP	Structure-Conduct-Performance(-Paradigma)
SBW	Selbstbedienungswarenhäuser/Selbstbedienungswarenhäuser
SGE	strategische Geschäftseinheit/strategische Geschäftseinheiten
SGF	strategisches Geschäftsfeld/strategische Geschäftsfelder
SEM	Structural-Equation-Modell
TRIPS	Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights

TSG	traditional speciality guaranteed (englische Übersetzung für g. t. S.)
USDA	United States Department of Agriculture
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VDF	Verband der Fleischwirtschaft e. V.
VO	Verordnung
VQPRD	Quality Wine Produced in Designated Region
WTP	Willingness To Pay
WKZ	Werbekostenzuschuss/Werbekostenzuschüsse
WTO	World Trade Organisation
ZMP	Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH

# Abbildungen

<i>Abbildung 1: Abgrenzung der zwei Herkunftskonzepte anhand eines Schinken-Beispiels (in Anlehnung an Spiller, Voss, Deimel 2007, S. 194) .....</i>	<i>18</i>
<i>Abbildung 2: Theoretisches Konstrukt möglicher Einflussfaktoren einer qualitätsbestimmenden Herkunftsangabe auf die Kaufentscheidung (in Anlehnung an Henseleit u. a. 2007, S. 221).....</i>	<i>20</i>
<i>Abbildung 3: Informationsökonomische Eigenschaftstypologien (verändert, nach Benner 2000, S. 439).....</i>	<i>28</i>
<i>Abbildung 4: g. U.-/g. g. A.-/g. t. S.-Gemeinschaftszeichen (eigene Zusammenstellung).....</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 5: Absatzanteile auf Großhandels- und POS-Ebene (in Anlehnung an Saalfrank 1999, S. 794; Heyden 2009, S. 44–47).....</i>	<i>93</i>
<i>Abbildung 6: Definitive Zuordnung von Ressourcen und Fähigkeiten (eigene Darstellung) .....</i>	<i>129</i>
<i>Abbildung 7: Siebenstufiger ressourcenbasierter Kriterienkatalog (eigene Darstellung).....</i>	<i>131</i>
<i>Abbildung 8: Ergänzungspotenzial des ressourcenbasierten und marktorientierten Ansatzes (eigene Darstellung).....</i>	<i>137</i>
<i>Abbildung 9: Bewertung der strategisch relevanten Ressourcen und Fähigkeiten der Spezialitätenvermarktung (eigene Darstellung) .....</i>	<i>177</i>
<i>Abbildung 10: Modell der internen Wertkette (nach Porter 2010, S. 66).....</i>	<i>181</i>
<i>Abbildung 11: Vertikale Wertschöpfungskettenstrategien zwischen KMU und LEH auf der Demand-Chain-Ebene (in Anlehnung an Zentes, Swoboda, Morschett 2004, S. 222) .....</i>	<i>185</i>
<i>Abbildung 12: Positionierung als strategischer Zulieferer des LEH (verändert, nach Bokelmann 2007, S. 2).....</i>	<i>189</i>
<i>Abbildung 13: Strategiehierarchie (weiterentwickelt, nach Liebmann, Zentes, Swoboda 2008, S. 138).....</i>	<i>191</i>
<i>Abbildung 14: Branchenspezifische Bewertung der Ressourcen und Fähigkeiten (Datenbasis: Durchschnittswerte der Branchen auf der Likert-Skala, eigene Darstellung und Erhebung).....</i>	<i>241</i>
<i>Abbildung 15: Analysephase in vier Schritten (eigene Darstellung).....</i>	<i>263</i>
<i>Abbildung 16: Analysephase des strategischen Managements von Wertschöpfungskettenstrategien (eigene Darstellung).....</i>	<i>267</i>
<i>Abbildung 17: Planungsphase des strategischen Managements von Wertschöpfungskettenstrategien (eigene Darstellung).....</i>	<i>269</i>

<i>Abbildung 18: Implementierungsphase des strategischen Managements von Wertschöpfungskettenstrategien (eigene Darstellung) .....</i>	<i>270</i>
<i>Abbildung 19: Kontrollphase des strategischen Managements von Wertschöpfungskettenstrategien (eigene Darstellung) .....</i>	<i>274</i>

## Tabellen

<i>Tabelle 1: Zuordnung der Erzeugnisklassen zu den Teilbranchen des verarbeitenden Gewerbes, sortiert nach der Anzahl der Registrierungen (Stand: Juni 2010, eigene Darstellung).....</i>	<i>64</i>
<i>Tabelle 2: Strukturdaten zu Spezialitätenbetrieben der Fleischveredelungsindustrie (eigene Darstellung und Erhebung) .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabelle 3: Betriebsgrößenklassen nach Gesamtjahreserzeugung (Aufteilung in Anlehnung an Niederhut-Bollmann 2006, S. 38).....</i>	<i>85</i>
<i>Tabelle 4: Strukturdaten zu Spezialitätenbetrieben der Brauindustrie (eigene Darstellung und Erhebung) .....</i>	<i>101</i>
<i>Tabelle 5: Eigenschaften je Rohwarenkategorie (eigene Darstellung) .....</i>	<i>114</i>
<i>Tabelle 6: Strukturdaten zu Spezialitätenbetrieben der Obst und Gemüse verarbeitenden Industrie (eigene Darstellung und Erhebung) .....</i>	<i>115</i>
<i>Tabelle 7: Quantitative Bewertungskriterien der KMU-Definition der Europäischen Kommission (nach Angaben der Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.): 2003/361/EG vom 06.05.2003, S. 39 (Anhang: Artikel 2)).....</i>	<i>140</i>
<i>Tabelle 8: Organisationsstruktur (in Anlehnung an Pfohl 2006a, S. 18–21).....</i>	<i>144</i>
<i>Tabelle 9: Unternehmensführung (in Anlehnung an Pfohl 2006a, S. 18–21) .....</i>	<i>147</i>
<i>Tabelle 10: Kundenorientierung (in Anlehnung an Pfohl 2006a, S. 18–21).....</i>	<i>149</i>
<i>Tabelle 11: Kapazitäten (in Anlehnung an Pfohl 2006a, S. 18–21).....</i>	<i>152</i>
<i>Tabelle 12: Strategische Steuerung und Planung (in Anlehnung an Pfohl 2006a, S. 18–21).....</i>	<i>154</i>
<i>Tabelle 13: Materielle Ressourcen der Spezialitätenvermarktung (eigene Darstellung).....</i>	<i>155</i>
<i>Tabelle 14: Immaterielle Ressourcen der Spezialitätenvermarktung (eigene Darstellung) ...</i>	<i>158</i>
<i>Tabelle 15: Individuelle Fähigkeiten der Spezialitätenvermarktung (eigene Darstellung)....</i>	<i>161</i>
<i>Tabelle 16: Organisationale Fähigkeiten der Spezialitätenvermarktung (eigene Darstellung) .....</i>	<i>163</i>
<i>Tabelle 17: Aufteilung der Spezialitätenbetriebe und qgHa in der Stichprobe (eigene Darstellung und Erhebung) .....</i>	<i>202</i>
<i>Tabelle 18: Charakterisierung der Stichprobe (eigene Darstellung) .....</i>	<i>205</i>
<i>Tabelle 19: Auswertung der fünfstufigen Likert-Skala zu den materiellen Ressourcen (eigene Darstellung und Erhebung) .....</i>	<i>221</i>
<i>Tabelle 20: Auswertung der fünfstufigen Likert-Skala zu den immateriellen Ressourcen (eigene Darstellung und Erhebung) .....</i>	<i>224</i>
<i>Tabelle 21: Auswertung der fünfstufigen Likert-Skala zu den individuellen Fähigkeiten (eigene Darstellung und Erhebung) .....</i>	<i>235</i>

*Tabelle 22: Auswertung der fünfstufigen Likert-Skala zu den organisationalen Fähigkeiten  
(eigene Darstellung und Erhebung) .....237*