

Prof. Dr. A. SPILLER, Chr. WOCKEN*

Supplier Relationship Management

Konzept zur Verbesserung der Geschäftsbeziehung zwischen Milcherzeugern und Molkereien

Der europäische Milchmarkt befindet sich bedingt durch die EU-Agrarreform mit perspektivisch sinkenden Preisen und den anhaltenden Druck der WTO-Verhandlungen in einem starken Umbruch. Die zunehmende Internationalisierung des Lebensmittel Einzelhandels forciert die Konzentration in der Molkereiwirtschaft mit der sich abzeichnenden Entstehung von europäischen Konzernen.

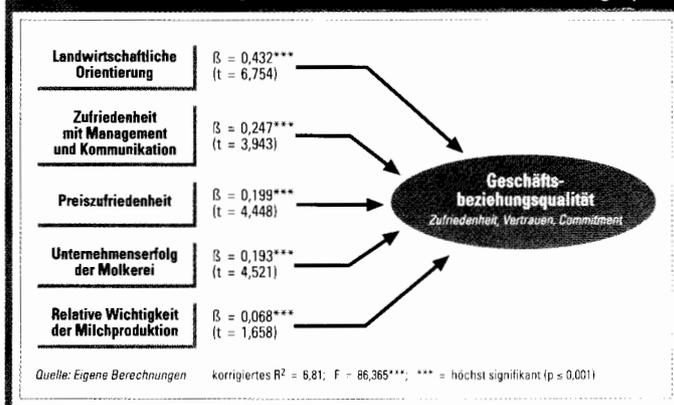
Eine zentrale Frage dabei ist die Entwicklung der Geschäftsbeziehung zwischen der Primärproduktion und den Molkereien. Die Unzufriedenheit der Milcherzeuger mit der allgemeinen Lage, insbesondere aber mit den Molkereien, äußerte sich in der Gründung von Interessenverbänden wie beispielsweise dem Bundesverband deutscher Milchviehhalter Nord (BDM). Auch wenn dessen Bestrebung zum Zusammenschluss möglichst großer Milchmengen und zur Gegenmachtbildung relativ wenig erfolgreich war, so deutet sich doch eine erhebliche Unzufriedenheit an. Die Bereitschaft der Landwirte, die Molkerei zu wechseln, wird so verstärkt, Bindungen an den Abnehmer werden lockerer und der Milchauszahlungspreis tritt immer mehr in den Vordergrund.

Lieferantenbindung oder Spotmarkt?

Klassischerweise ist der Milchmarkt durch relativ langjährige und stabile Geschäftsbeziehungen sowie die hohe Relevanz genossenschaftlicher Verarbeitungsunternehmen charakterisiert. Historisch ist dies durch die Anforderungen

des Produktes zu erklären, da i. d. R. nur die örtliche Molkerei als Abnehmer in Frage kam. Der Fortschritt der Transport-, Kühl- und Verarbeitungstechniken hat allerdings dazu geführt, dass größere Landwirte trotz der Konzentration auf Industrieseite in vielen Regionen heute über reale Vermarktungsalternativen verfügen. Diese Entwicklung gewinnt

Abbildung 1: Einflussgrößen auf die Geschäftsbeziehungsqualität



ihre Brisanz vor dem Hintergrund der abnehmenden Marktregulierung. Mit sinkenden Garantiepreisen wächst der Wettbewerbsdruck in der Landwirtschaft erheblich.

Aber auch die Molkereien sollten perspektivisch über die Beziehung zu ihren Landwirten nachdenken. Wie werden sich z. B. die genossenschaftlichen Unternehmen bei einem Wegfall der Quote verhalten? Werden sie den Druck zum Ausstieg auf kleine – und damit hinsichtlich der Logistikkosten unattraktive – Landwirte erhöhen, z. B. durch stärkere Stoppkostenunterschiede oder größere Mengenzuschläge. Auch dies könnte die Geschäftsbeziehung verändern.

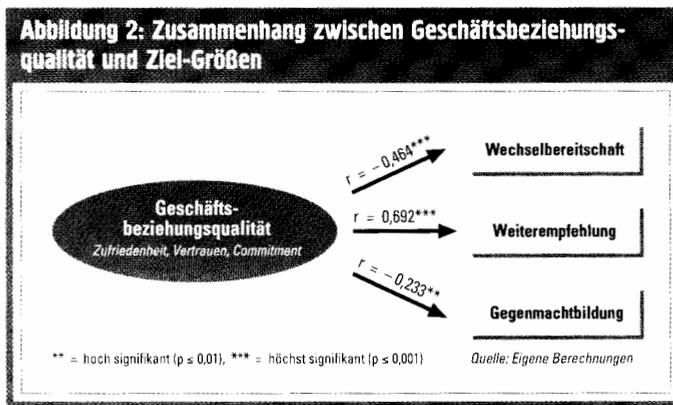
Die zunehmende Verschlechterung der Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Molkereien, die sich zum Beispiel auch in den Auseinandersetzungen um die Einführung des Qualitätssicherungssystems QM Milch zeigt, ist nicht nur auf den sinkenden Auszahlungspreis zurückzuführen. Dieser Beitrag, der die Ergebnisse einer aktuellen Studie des Lehrstuhls für Agrarmarketing der Universität Göttingen vorstellt (siehe Übersicht 1), verdeutlicht, dass in einer Reihe von Punkten die Kommunikation schlecht funktioniert. Ein Ansatzpunkt, um die gesamte Wertschöpfungskette (Supply Chain) wettbewerbsfähiger zu machen

- ▶ Bislang liegen keine empirischen Daten zur Entwicklung der Geschäftsbeziehung in der Milchwirtschaft und zum Vergleich der unterschiedlichen Molkereien vor. Im Frühjahr 2004 haben wir deshalb 209 milchviehhaltende Landwirte aus Nordwestdeutschland zu ihrer Einschätzung der Geschäftsbeziehungsqualität befragt.
- ▶ Die durchschnittliche Anzahl Milchkuhe pro Betrieb ist mit 73,2 in der Stichprobe wesentlich größer als im deutschen Durchschnitt, gleiches gilt für die Fläche mit 97 ha und die Milchquote von 600 000 kg/Jahr (Milchleistung bei 9006 kg/Kuh). Die Ergebnisse beziehen sich demnach auf größere, zukunftsorientierte Betriebe.
- ▶ Die Gesamteinschätzung der Geschäftsbeziehung zu den Molkereien ist von einer eher skeptischen Haltung gekennzeichnet. Abbildung 3 zeigt Mittelwerte (μ) und Standardabweichungen (σ) für ausgewählte Statements. Deutliche Defizite zeigen sich bei Vertrauen und Commitment, die den Molkereien entgegengebracht werden. Besonders niedrig liegen die wahrgenommene Landwirtschaftsnähe der Molkereien und das Ausmaß der empfundenen Zielharmonie
- ▶ Die hohe Wechselbereitschaft verdeutlicht die gering ausgeprägte und eher instabile Bindung an die Molkereien. 68,8 Prozent der Betriebe geben an, bei höheren Auszahlungspreisen den Abnehmer wechseln zu wollen.
- ▶ Allerdings weisen die hohen Standardabweichungen auf abweichende Positionen zwischen den befragten Milcherzeugern hin. Die skizzierten Mittelwerte zeigen hier somit nur den generellen Trend auf. Es bestehen große Unterschiede zwischen einzelnen Molkereien.

Übersicht 1: Informationen zur Befragung

* Georg-August-Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie

und auch die Zufriedenheit der einzelnen Stufen zu erhöhen, ist das Denken in Wertschöpfungsketten. Die Molkereien sind gefordert, ihre Landwirte durch ein Lieferantenmanagement enger an sich zu binden. Konzepte des Lieferantenmanagements, die auf eine solche leistungsfähige Zusammenarbeit setzen, werden in der neueren Managementtheorie als Supplier Relationship Management bezeichnet. Betont wird dabei die Verantwortung des Herstellers für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette, wodurch sich der Fokus vom Einkaufspreis auf die Lieferantenentwicklung verschiebt. Es geht darum, langfristig und partnerschaftlich als Wertschöpfungskette besser als die Wettbewerber zu werden. Ziel ist es, den Total Chain Value zu erhöhen, in der Hoffnung, dass damit die Auseinandersetzung um die Verteilung des (dann größeren Kuchens) langfristig etwas an Härte verliert. Stabile Geschäftsbeziehungen bieten nicht nur Planungssicherheit, sondern erlauben eine vertrauensvollere, besser abgestimmte Zusammenarbeit. In Branchen wie der Automobilindustrie wird eine solche Lieferantenentwicklung und Geschäftsbeziehungsoptimierung, die zu



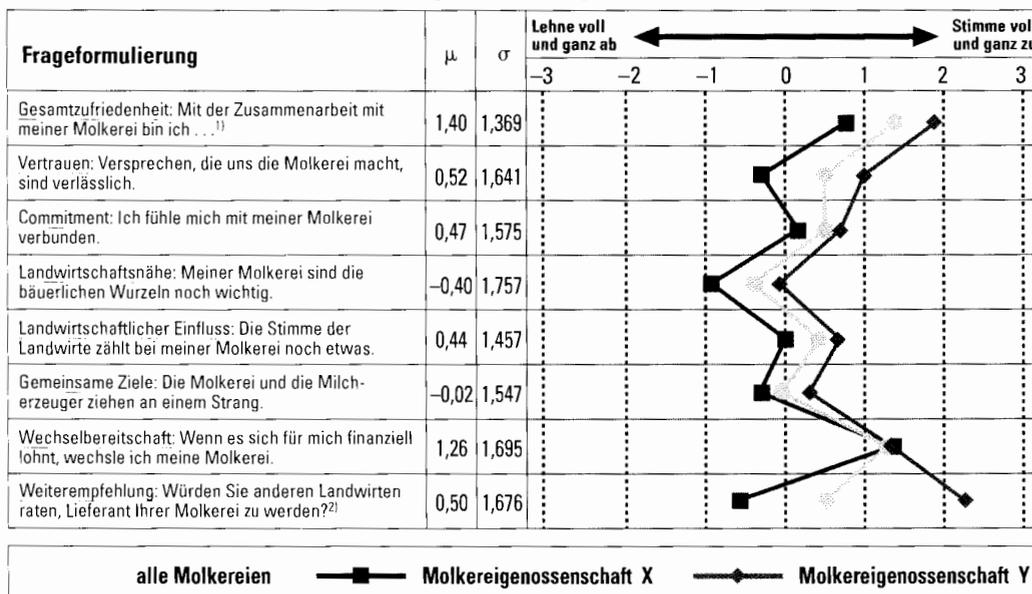
Vertrauen, Zufriedenheit und einem größeren Wir-Gefühl (Commitment) beider Geschäftspartner führen, inzwischen lebhaft diskutiert. Auch in der Milchproduktion bietet eine enge Lieferantenbindung viele Vorteile, wie Übersicht 2 verdeutlicht. Aus Sicht der Molkereien ist der Hintergrund des Lieferantenmanagements der einfache Grundgedanke, dass es bei einem Wegfall der Quote noch mehr darauf ankommt, leistungsfähigere Lieferanten als der Konkurrent zu haben und damit als Wertschöpfungskette im Wettbewerb zu bestehen. Dies hebt die Verteilungskonflikte und damit die Relevanz des Auszahlungspreises nicht auf. Ob Landwirte und Molkereien gut zusammenarbeiten, hängt aber nicht nur von der Höhe des Milchgel-

des ab. Die Ergebnisse unserer Befragung von 209 Landwirten zeigen vielmehr, dass der Preis nur eine – und keineswegs die zentrale – Komponente der Geschäftsbeziehung ist (siehe Abbildung 1). Eine gute Zusammenarbeit, die durch Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment charakterisiert ist, wird auch durch die landwirtschaftliche Orientierung der Molkerei, durch Verständnis für die Marktprobleme des Lieferanten, durch die Qualität des Managements und

- ▶ Höhere Zufriedenheit von Landwirten und Molkereien
- ▶ Längerfristige Planungssicherheit der Molkereien durch geringere Wechselbereitschaft der Landwirte
- ▶ Entschärfung von Konflikten
- ▶ Höhere Flexibilität und Geschwindigkeit durch bessere Abstimmung
- ▶ Senkung von Transaktionskosten durch Wegfall von Neuaquisition und Vertragsverhandlungen
- ▶ Senkung von Prozesskosten durch Abstimmung von (EDV-)Schnittstellen
- ▶ Senkung von Koordinationskosten (z. B. bei Qualitätsproblemen, Streitigkeiten)
- ▶ Besseres Qualitätsmanagement durch vertrauensvollen Informationsaustausch
- ▶ Commitment (Wir-Gefühl) erhöht die Investitionsbereitschaft der Landwirte

Übersicht 2: Vorteile einer engen Lieferantenbindung

Abbildung 3: Einschätzung der Geschäftsbeziehung durch die befragten Milcherzeuger



¹⁾ Skala von -3 = „Voll und ganz unzufrieden“ bis 3 = „Voll und ganz zufrieden“

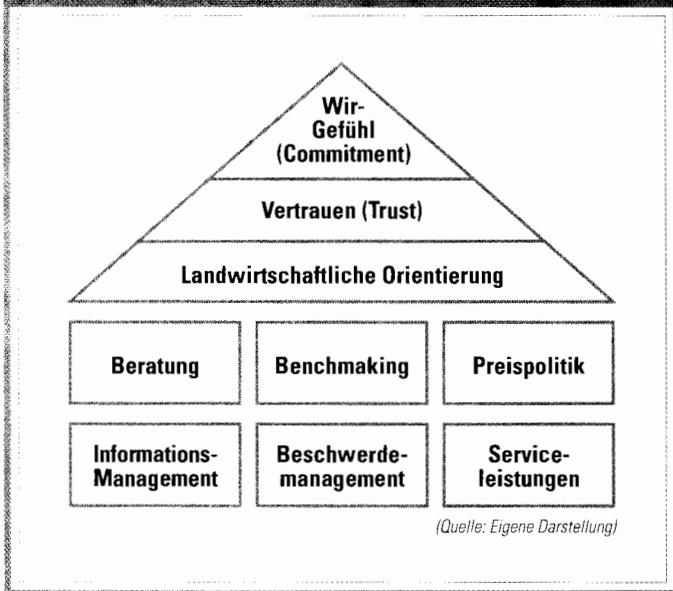
²⁾ Skala von -3 = „Könnte ich mir absolut nicht vorstellen“ bis 3 = „Könnte ich mir absolut vorstellen“

Quelle: Eigene Berechnungen, n = 209

μ = Mittelwert (alle Molkereien); σ = Standardabweichung

die Intensität und Qualität der Kommunikation bestimmt. Daneben kommt dem wahrgenommenen Unternehmenserfolg der Molkerei eine Bedeutung zu. In der Abbildung 1 zeigt der sogenannte Beta-Wert die Einflussstärke an, ein doppelt so hoher Wert bedeutet dabei eine doppelt so starke Wirkung. In der Studie wurde neben den Einflussgrößen der Geschäftsbeziehungsqualität auch der Zusammenhang zu verschiedenen Zielen der Molkereien untersucht. Dabei konnten zum Teil sehr starke Korrelationen identifiziert werden (siehe Abbildung 2). Gelingt eine Verbesserung der Geschäftsbeziehungsqualität, dann sinkt z. B. die Wechselbereitschaft der Lieferanten deutlich, so dass die Molkereien hier

Abbildung 4: Elemente eines Lieferantenmanagements



ein Instrument zur Sicherung ihrer Rohstoffbasis an der Hand haben. Zufriedene Lieferanten empfehlen ihre Molkerei häufig an andere Landwirte. Ihre Bereitschaft, sich z. B. im BDM zu organisieren, verringert sich erheblich.

Insgesamt zeigt die Befragung aber eher konfliktäre Geschäftsbeziehungen. Auch die Genossenschaften werden von den Landwirten nicht als „ihr“ Unternehmen wahrgenommen. Ein Vergleich zeigt aber deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Molkereien, hier am Beispiel zweier großer Genossenschaften (siehe Abbildung 3).

Um die Erfolgspotenziale einer langfristigen und partnerschaftlichen Geschäftsbeziehung nutzen zu können, müssen Molkereien sich stärker um ihre Lieferanten und ihre Beziehungen zu ihnen kümmern.

Die Ziele eines Lieferanten-Managements sollten dabei die Stärkung des Wir-Gefühls (Commitment) sowie des Vertrauens sein. In Abbildung 4 sind mögliche Elemente eines Lieferantenmanagements dargestellt.

Eine Beratung der Milcherzeuger findet heute zumindest bei den Genossenschaften meist regelmäßig statt. Die Befragung zeigte aber, dass diese von einem Teil der Landwirte als wenig kompetent wahrgenommen wird.

Molkereien sollten jedoch ein eigenständiges Interesse an den Managementfähigkeiten ihrer landwirtschaftlichen Lieferanten haben. Eine Erzeugerberatung müsste so professionell sein, dass sie auch den Top-Betrieben einen Nutzen bringt. Lieferantenpflege und -förderung sind Schlüsselaufgaben zur Verbesserung des aus Sicht der Landwirte wichtigen Faktors der landwirtschaftlichen Orientierung. Eine engere Lieferantenbindung und Stärkung des Wir-Gefühls können auch durch neue Serviceleistungen entstehen. So ist es durchaus denkbar, dass Molkereien den Einkauf gemeinsamer Vorprodukte organisieren, Extratarife für landwirtschaftliche Versicherungen aushandeln usw.

Eine weitere Möglichkeit, die Landwirte an sich zu binden, ist eine offenere und kooperativere Art des Umgangs, die durch eine stärkere landwirtschaftsorientierte Kommunikation unterstützt wird. Es ist ganz offensichtlich, dass die genossenschaftliche Pflichtkommunikation in Beiräten und Gremien an ihre Grenzen stößt und Instrumente wie z. B. die jährlichen Bezirksversammlungen angesichts der zunehmenden Wettbewerbsdynamik nicht mehr ausreichen. Es müssen daher neue professionelle Kommunikationskonzepte zum Einsatz kommen, die den Infor-

mationsaustausch, aber auch zum Beispiel die Konfliktlösung verbessern. Es geht dabei nicht um ein einfaches Mehr an Broschüren. Die Forschung zur Öffentlichkeitsarbeit, die sich mit dem vergleichbaren Thema Mitarbeiterzeitschriften beschäftigt, hat vielmehr herausgearbeitet, dass solche Informationsmaterialien nur dann nützlich sind, wenn sie Problemfälle aufgreifen und Kritik zu Wort kommen lassen. Diesem Vertrauensziel dient auch ein aktives Beschwerdemanagement mit einem klar benannten Ansprechpartner und einer Schulung aller lieferanten-nahen Mitarbeiter.

Neben den weichen Faktoren einer Geschäftsbeziehung wirkt sich natürlich auch der Auszahlungspreis auf die Geschäftsbeziehungsqualität aus. Hier sind die Handlungsmöglichkeiten begrenzt.

Dabei ist nicht nur die absolute Höhe, sondern auch der Vergleich zu anderen Molkereien aus Sicht der Landwirte wichtig. Bei der Kommunikation des Milchpreises sollte daher nicht nur die betriebswirtschaftliche Kalkulation im Vordergrund stehen, sondern auch Erklärungen, welche Faktoren den Auszahlungspreis beeinflussen und wohin sich die Molkerei strategisch entwickeln will. Hierzu können die Instrumente der Investor Relations herangezogen werden.

Insgesamt ist die vorgelegte Befragung nur ein erster Schritt zu einem Nachdenken über neue Formen des Geschäftsbeziehungsmanagements. Für die Molkereien ist eine Befragung der Landwirte eine notwendige Maßnahme für ein Controlling des Lieferantenmanagements. Ein Vergleich mit den Leistungen anderer Molkereien kann im Rahmen eines Benchmarking Verbesserungspotenziale aufzeigen. Gerade die genossenschaftlichen Molkereien sollten Lieferantenmanagement als ihre Aufgabe ansehen. Überleben werden langfristig in einem liberalisierten Markt nur die Genossenschaften, die als gesamte Kette besser sind als der Wettbewerber. □