

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT  
GÖTTINGEN



## Genossenschaften 2015: Zukunfts- oder Auslaufmodell?

Prof. Dr. Achim Spiller  
Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte



## Sommer 2008 – Der Milchstreik



## Gliederung

1. Herausforderungen an die Genossenschaften
2. Gestaltung der Verträge nach Wegfall der Quote
3. Ergebnisse einer Befragung deutscher Milchviehhalter
4. Schlussfolgerungen für die Zusammenarbeit von Landwirten und Molkereien

## Besondere Herausforderungen für Genossenschaften

- Genossenschaften sind mit knapp 2/3 der Milchmenge immer noch die wichtigste Unternehmensform in der dt. Landwirtschaft

Aber:

- Genossenschaften sind in ihrer Eigenkapitalbasis auf verlässliche Mitgliederbeziehungen angewiesen
- Die meisten Genossenschaften sind stärker im Standardgeschäft als im Premiummarkt

## Die zwei Märkte der Milchwirtschaft

Basismarkt – Standardprodukte - Handelsmarken	Premiummarkt -Qualitätssegmente - Markenartikel
Preise entscheiden – Schnäppchenjäger, Niedrigpreiskäufer <b>Ca. 60 % der dt. Konsumenten</b>	Besonderheiten entscheiden – Qualitätskäufer, Markenkäufer <b>Ca. 40 % der dt. Konsumenten</b>
Wettbewerb über die niedrigsten Kosten in der gesamten Kette	Wettbewerb über Spezialitäten, Neuerungen, Marketing
Harter Preiswettbewerb im Handel (Hersteller sind austauschbar)	Handel und Molkereien sind aufeinander angewiesen (Preisspielraum etwas größer)
Preise werden seit Herbst 2007 halbjährig bis quartalsweise verhandelt	Preise werden einmal im Jahr (Jahresgespräche) verhandelt
Wichtige Molkereien in diesem Segment: Nordmilch, Humana, Sachsenmilch/Müller, Hochwald, MUH, Campina	Wichtige Molkereien in diesem Segment: Intern. und nat. Markenartikelanbieter, Bio- Molkereien, Käsespezialisten, Regional usf.

## Anteile der führenden Unternehmensgruppen am Beschaffungsvolumen der Molkereiwirtschaft

Produktgruppe	Edeka-Gruppe/ Plus/Tengelmann	Rewe-Gruppe	Lidl/ Kaufland	Aldi	Sonstige
Gelbe Linie Herstellermarken	45-50 %	20-25 %	15-20 %	0 %	15-20 %
Gelbe Linie Handelsmarken	15-20 %	15-20	30-35 %	25-30 %	5-10 %
Weißer Linie Herstellermarken	45-50 %	20-25 %	15-20 %	0 %	15-20 %
Weißer Linie Handelsmarken	25-30 %	15-20 %	30-35 %	15-20 %	5-10 %

Quelle: Bundeskartellamt 2008

## Besondere Herausforderungen für Genossenschaften

- Genossenschaften sind in ihrer Eigenkapitalbasis auf verlässliche Mitgliederbeziehungen angewiesen
- Die meisten Genossenschaften sind stärker im Standardgeschäft als im Premiummarkt



### Am Markt

Standardgeschäft	Premiumgeschäft
-Kostenreduktion	-Mehr Marketing
-Größenwachstum	-Mehr F&E
-Internationalisierung	-Verbraucherorientierung



### Zu den Landwirten

- Vertrauen aufbauen
- Langfristige Orientierung
- Bessere Kommunikation
- Neue Vertragsstrukturen

## Besondere Herausforderungen für Genossenschaften

- Genossenschaften sind in ihrer Eigenkapitalbasis auf verlässliche Mitgliederbeziehungen angewiesen
- Die meisten Genossenschaften sind stärker im Standardgeschäft als im Premiummarkt




### Am Markt

Standardgeschäft	Premiumgeschäft
-Kostenreduktion	-Mehr Marketing
-Größenwachstum	-Mehr F&E
-Internationalisierung	-Verbraucherorientierung



### Zu den Landwirten



- Vertrauen aufbauen
- Langfristige Orientierung
- Bessere Kommunikation
- **Neue Vertragsstrukturen**



## Nach dem Milchstreik ... **ist vor dem Milchstreik?**

- Bereits 2004 ermittelte eine Studie der Universität Göttingen ein eher problematisches Geschäftsbeziehungsklima zwischen Molkereien und Milchbauern aus Sicht der Landwirte
- Die Zahl der Kündigungen hat in den letzten Jahren zugenommen
- Strukturveränderungen auf Molkereiebene scheiterten in mehreren Fällen am Votum der landwirtschaftlichen Anteilseigner
- Gründung und Ausweitung des BDM
- Landwirte organisieren sich in Liefergemeinschaften

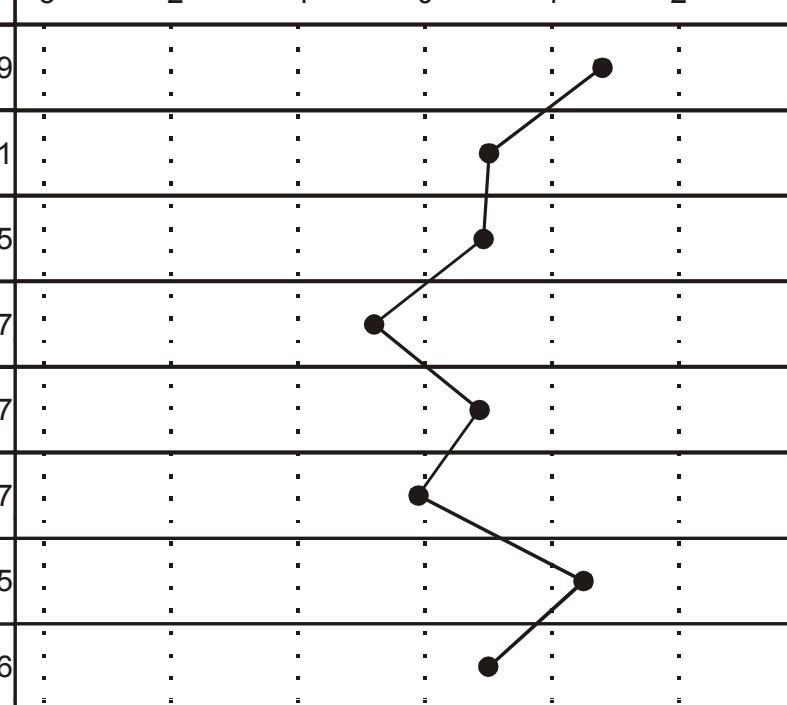
## Erste Befragung 2004: Nordwestdeutsche Landwirte

- 209 Landwirte in Nordwestdeutschland  
(Lieferanten von 17 Molkereien)

209 befragte Betriebe	Mittelwert
Betriebsgröße (ha)	97
Anzahl der Milchkühe	74
Durchschnittliche Milchleistung pro Kuh und Jahr (kg)	9.006

## Bewertung der Geschäftsbeziehung durch die Landwirte

Statement	$\mu$	$\sigma$	Lehne voll und ganz ab $\longleftrightarrow$ Stimme voll und ganz zu							
			-3	-2	-1	0	1	2	3	
Gesamtzufriedenheit: Mit der Zusammenarbeit mit meiner Molkerei bin ich... <sup>1</sup>	1,40	1,369	.	.	.	.	.	.	.	.
Vertrauen: Versprechen, die uns die Molkerei macht, sind verlässlich.	0,52	1,641	.	.	.	.	.	.	.	.
Commitment: Ich fühle mich meiner Molkerei verbunden.	0,47	1,575	.	.	.	.	.	.	.	.
Landwirtschaftsnähe: Meiner Molkerei sind die bäuerlichen Wurzeln noch wichtig.	-0,40	1,757	.	.	.	.	.	.	.	.
Landwirtschaftlicher Einfluss: Die Stimme der Landwirte zählt bei meiner Molkerei noch etwas.	0,44	1,457	.	.	.	.	.	.	.	.
Gemeinsame Ziele: Die Molkerei und die Milcherzeuger ziehen an einem Strang.	-0,02	1,547	.	.	.	.	.	.	.	.
Wechselbereitschaft: Wenn es sich für mich finanziell lohnt, wechsle ich meine Molkerei.	1,26	1,695	.	.	.	.	.	.	.	.
Weiterempfehlung: Würden Sie anderen Landwirten raten, Lieferant Ihrer Molkerei zu werden? <sup>2</sup>	0,50	1,676	.	.	.	.	.	.	.	.



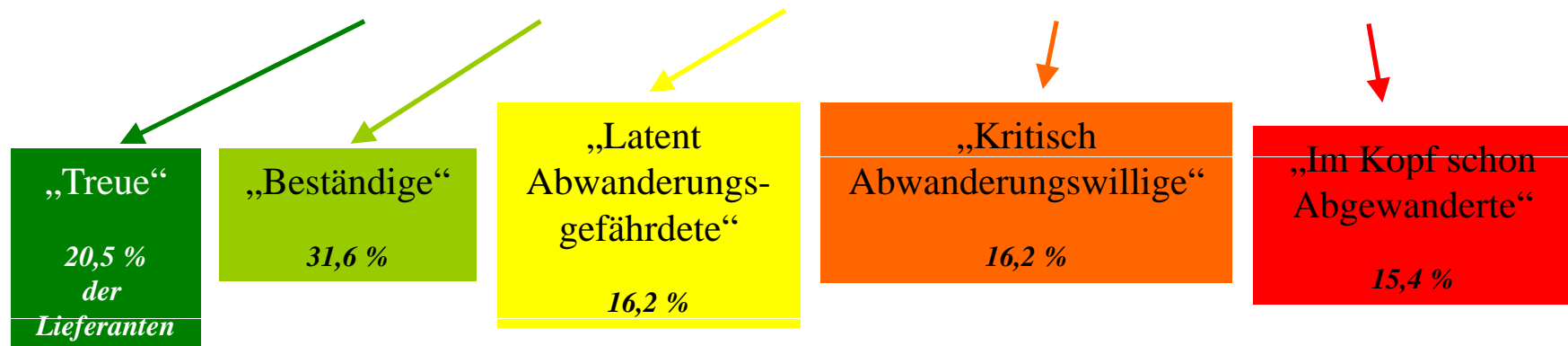
## Zusammenhang zwischen tatsächlichem Milchpreis und Preiswahrnehmung

Preiszufriedenheit der Landwirte (2 Fragen)	ZMP-Milchpreis 2004 der jeweiligen Molkerei
<u>Langfristige Preiszufriedenheit:</u> „Wenn Sie über den Milchpreis nachdenken, den Ihnen Ihre Molkerei in den letzten 5 Jahren ausgezahlt hat, wo würden Sie Ihre Zufriedenheit damit auf einer Skala von 0 = existenzgefährdend bis 100 = sehr zufriedenstellend einordnen?“	<b>Korrelation: 0,41</b>
<u>Relative Preiszufriedenheit:</u> „Und jetzt im Vergleich zu anderen Molkereien bin ich mit dem Auszahlungspreis meiner Molkerei...“	<b>Korrelation: 0,42</b>

- erstaunlich geringer Zusammenhang zwischen dem Auszahlungspreis und der Preiszufriedenheit
- Gut 50 % der Zufriedenheit durch andere Faktoren zu erklären

## 2. Befragung 2006: Süddeutsche Landwirte

		Wie steht es um Ihre zukünftigen Pläne? Haben Sie sich schon einmal mit einem Wechsel der Molkerei beschäftigt? Bitte kreuzen Sie nur eine Möglichkeit an!							
		Ich bleibe meiner Molkerei auf jeden Fall treu.	Einen Wechsel der Molkerei kann ich mir nicht vorstellen.	Für mich käme ein Wechsel der Molkerei eher nicht in Frage.	Ich habe mir noch keine Gedanken gemacht.	Für mich käme ein Wechsel der Molkerei vielleicht in Frage.	Ich könnte mir einen Wechsel der Molkerei gut vorstellen.	Ich lasse den Vertrag mit meiner Molkerei bei nächster Gelegenheit auslaufen.	
Ranking der Molkerei	Platz 1	14,3 %	6,2 %	11,4 %	19,5 %	9,5 %	3,2 %	0,5 %	
	nicht Platz 1	0 %	0,8 %	3,0 %	3,8 %	13,0 %	13,2 %	1,6 %	



## Detailanalyse zur Wechselbereitschaft

- Preiszufriedenheit ist wichtig, aber es gibt andere, ebenso wichtige Einflussfaktoren auf die Wechselbereitschaft der Landwirte
- Rangliste der wichtigsten Einflussfaktoren:
  1. Wechselkosten
  2. Gesamtzufriedenheit
  3. Landwirtschaftliche Orientierung
  4. Image des Managements
  5. Vertrauen
  6. Zufriedenheit mit der Beratung

## Zwischenfazit

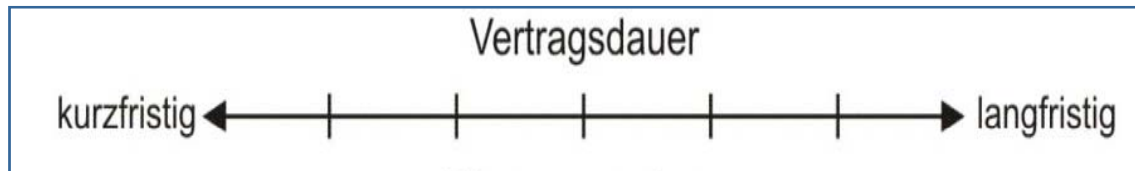
- Vertrauen zwischen den Marktseiten hat abgenommen
  - Genossenschaften wie Privatmolkereien haben Probleme
  - Es ist nicht nur der Preis, der für die Landwirte zählt! Sondern auch:
    - Verlässlichkeit
    - Langfristige Perspektiven der Molkerei
    - Vertrauen in das Management der Molkerei
    - Landwirtschaftsnähe
- Schwierige Ausgangsposition für die neue Herausforderung:  
Weiterentwicklung der Vertragsstrukturen nach Wegfall der Quote



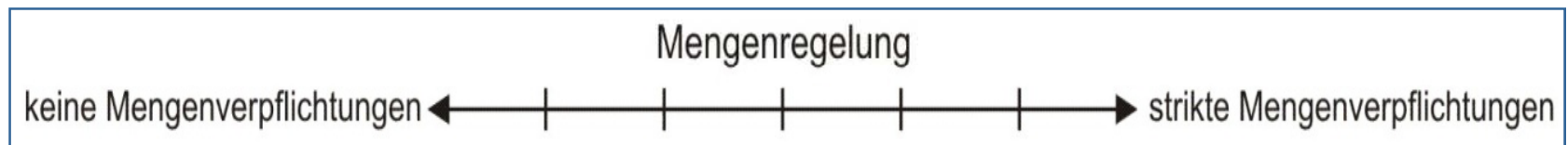
## Gestaltung der Verträge nach der Quote



## Welche Vertragsbestandteile sind neu zu regeln?



- Vertragslänge
- Kündigungsfrist
- Außerordentliche Kündigungsrechte

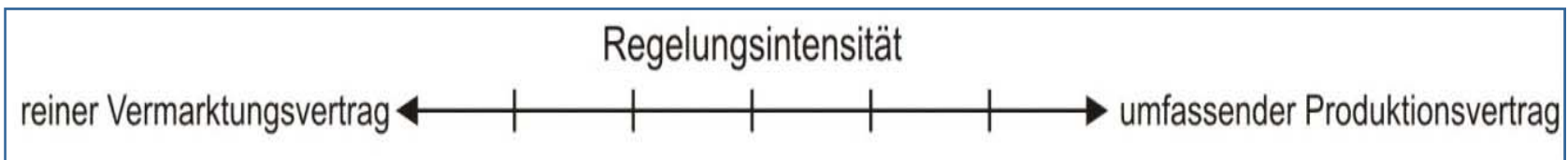


- Mengenfixierung
- Abnahmepflichten
- Andienungspflichten

## Welche Vertragsbestandteile sind neu zu regeln?



- Einseitige Festlegung
- Grundpreis mit Gleitklausel
- Aushandlungen



- Qualitätsfragen
- Informationspflichten und -rechte beider Marktseiten
- Beteiligungsmöglichkeiten
- Kontrollrechte
- Beratungsleistungen

## **Ergebnisse der Befragung: Welche Verträge bevorzugen die Landwirte?**

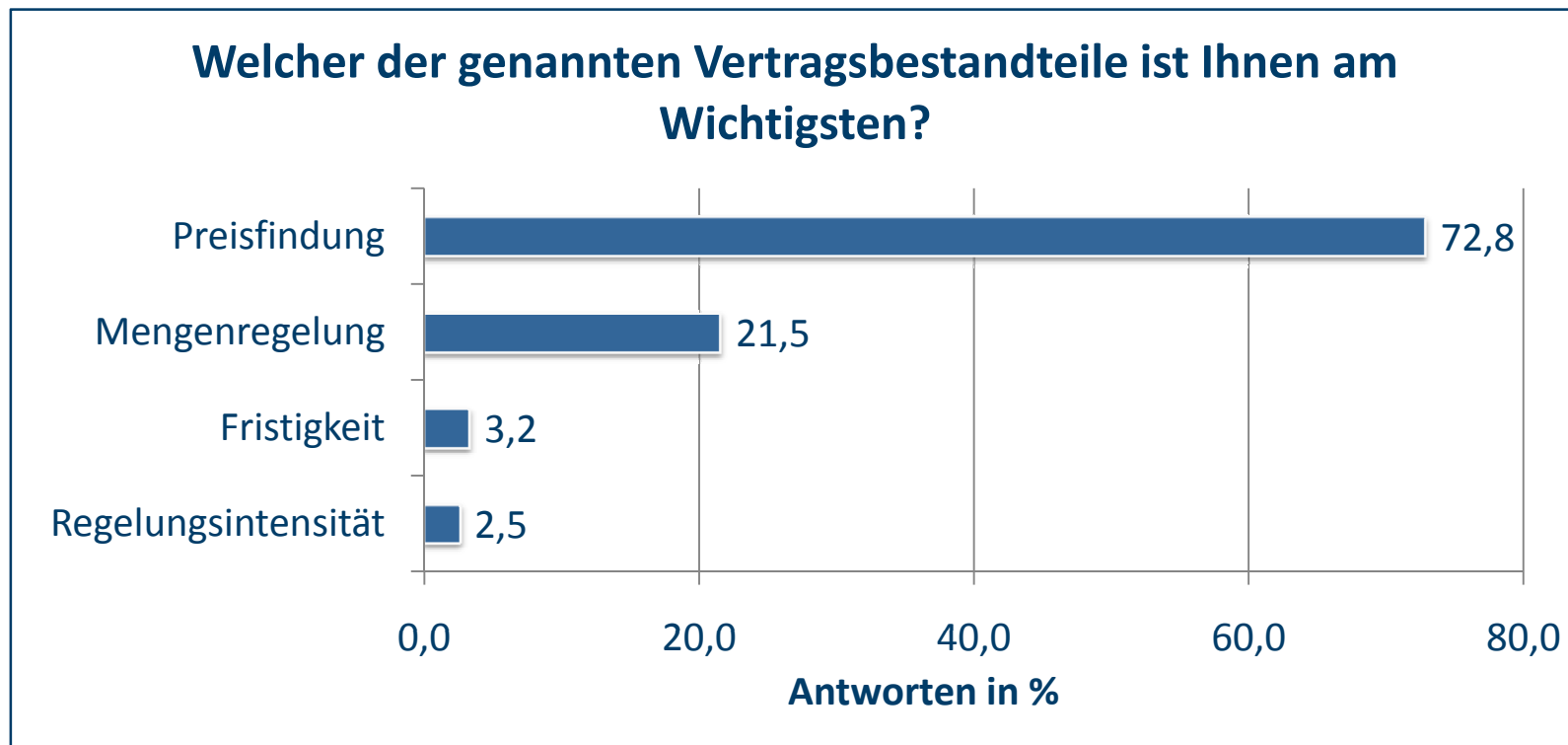
## Studiendesign und Stichprobe

- Persönliche Interviews im November und Dezember 2008
- 161 Milcherzeuger, vorwiegend in Nordwestdeutschland
- Hohes Ausbildungsniveau der Befragten

	Mittelwert
Ø Betriebsgröße (ha):	222
Ø Quotenausstattung (kg):	841.441
Ø Milchleistung/Kuh (kg):	8822
Ø Anteil der Milchproduktion am Gesamteinkommen (%):	63,6
Ø Alter der Befragten:	39 Jahre

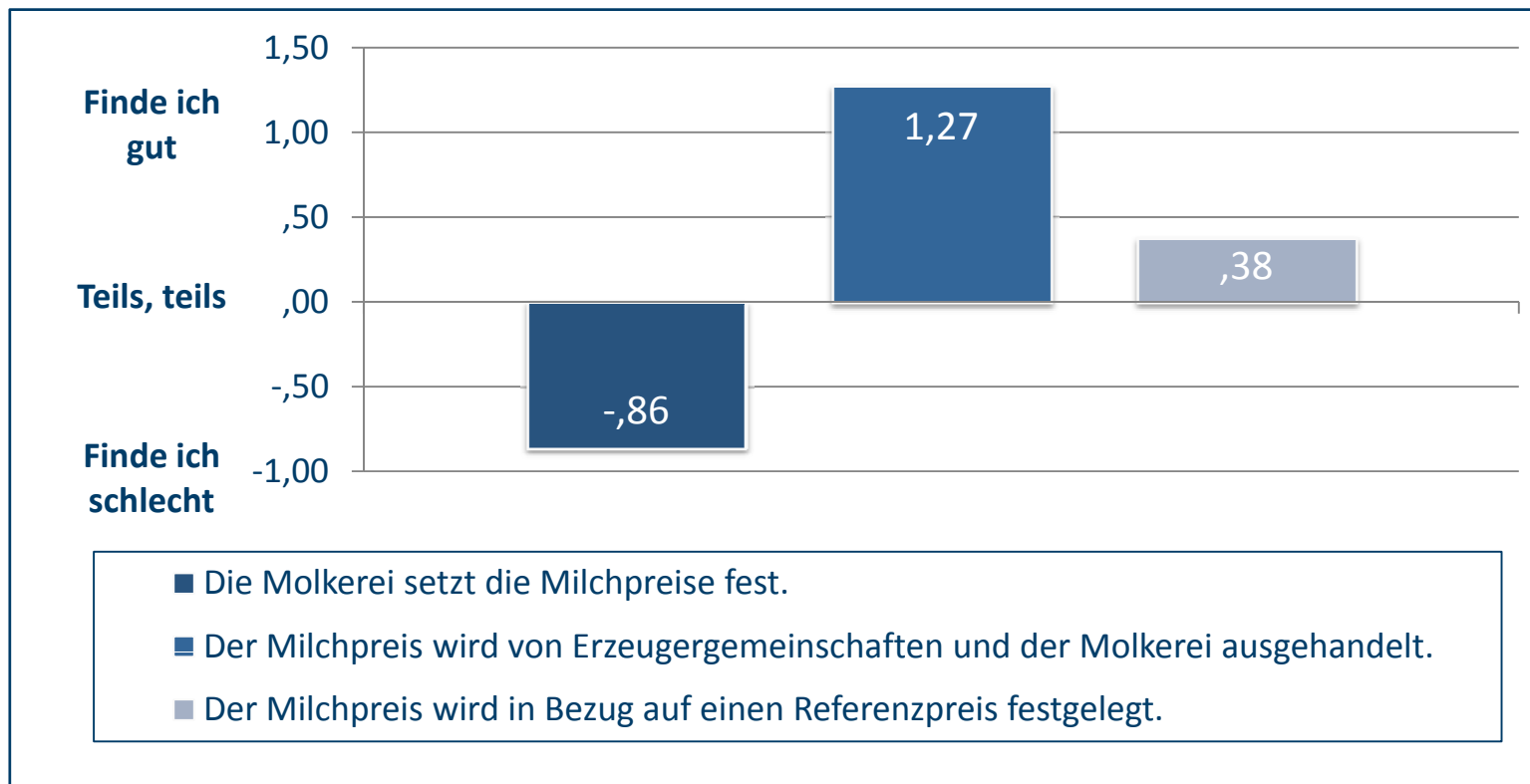
➤ **Hoher Anteil zukunftsfähiger Betriebe !**

## Bedeutung der Vertragsbestandteile



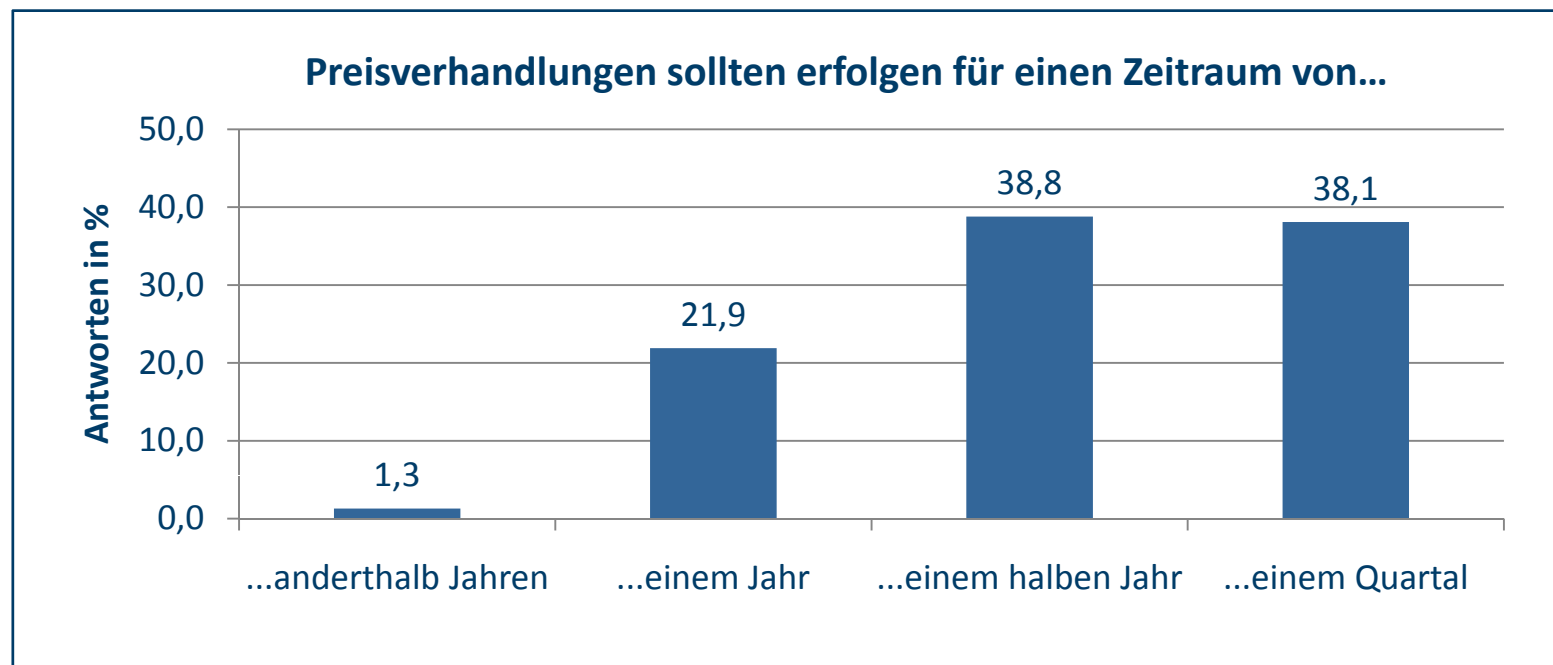
- **Überragende Bedeutung der Preisfindung!**

## Preisfindungssysteme



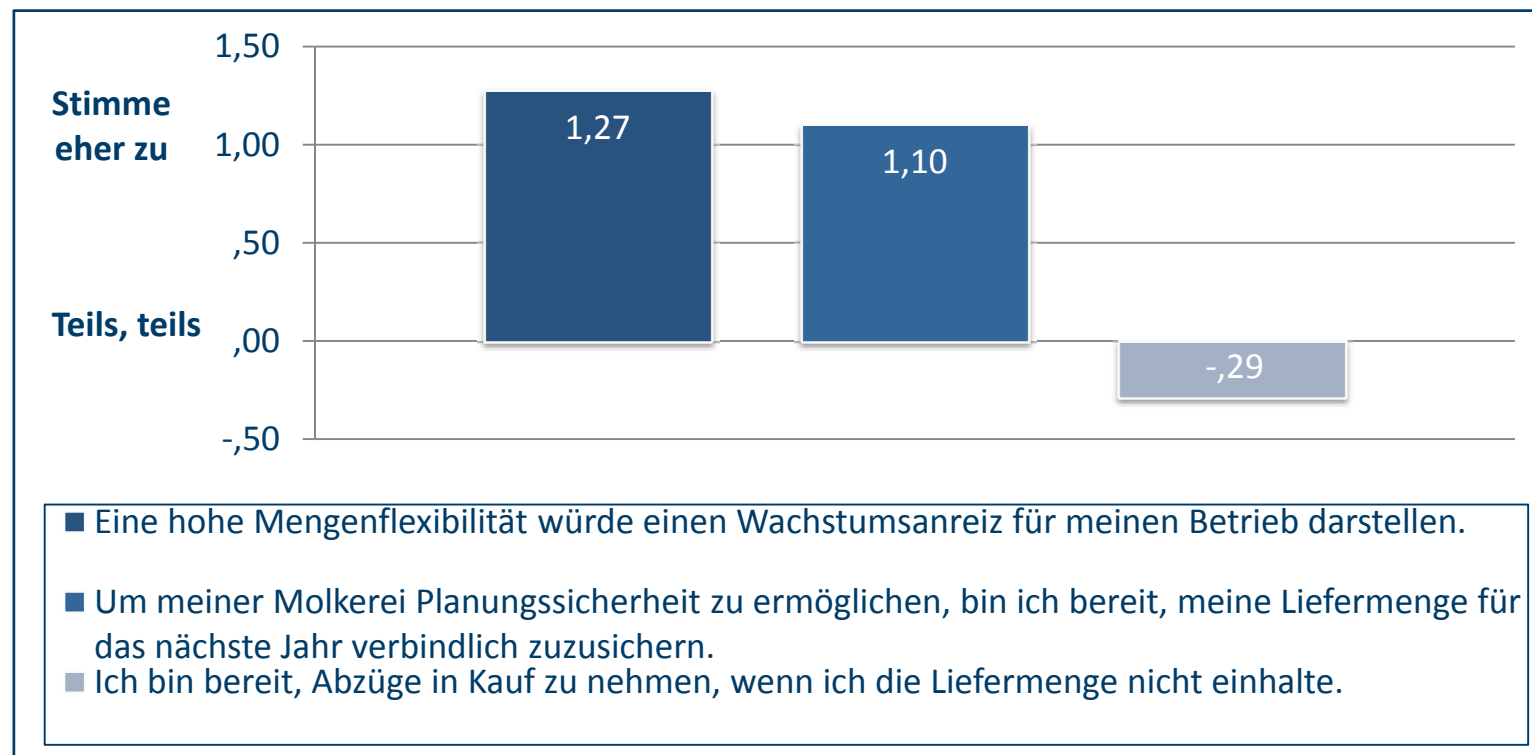
Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Finde ich sehr schlecht“ bis „3 = Finde ich sehr gut“

## Zeitlicher Abstand von Preisverhandlungen



- Knapp 80 % der Befragten fordern unterjährige Preisverhandlungen!

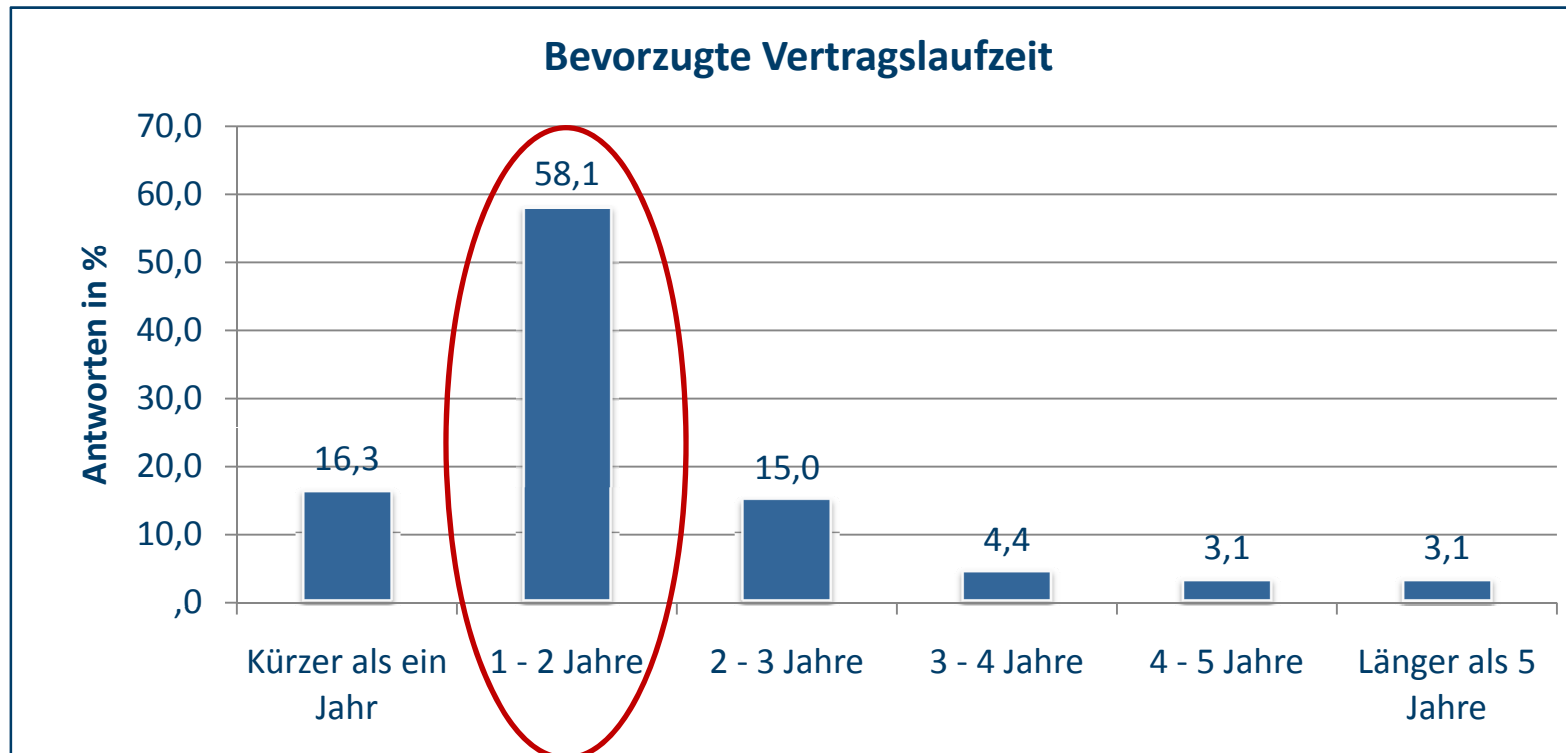
## Mengenfixierung



Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Lehne voll und ganz ab“ bis „3 = Stimme voll und ganz zu“

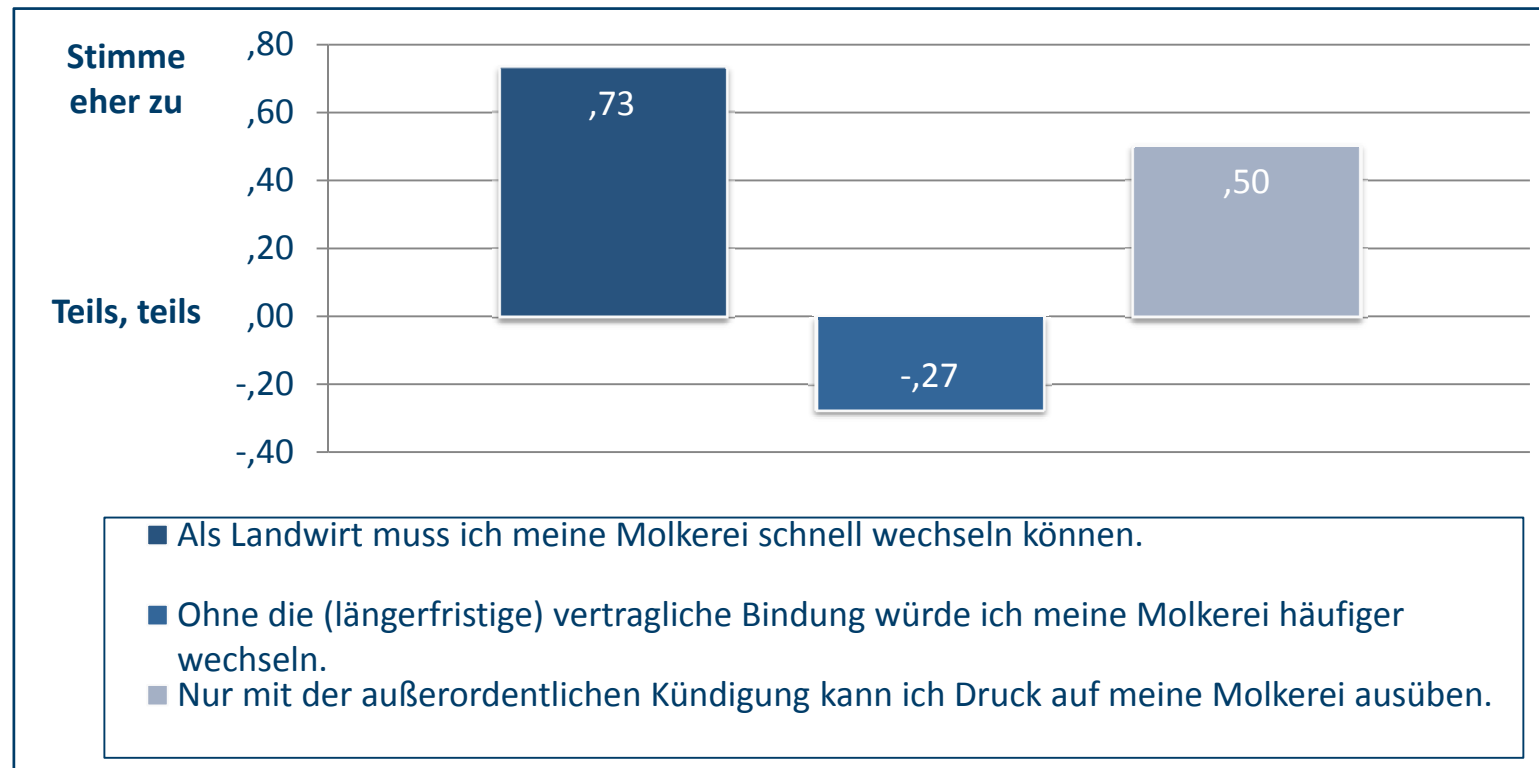


## Fristigkeit von Milchlieferverträgen



Quelle: Eigene Berechnung

## Kündigungsfristen



Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Lehne voll und ganz ab“ bis „3 = Stimme voll und ganz zu“

## Zwischenfazit

- Einseitige Festsetzung der Preise durch (genossenschaftliche) Molkereien wird abgelehnt – Reaktanzeffekte
- Landwirte sind nur begrenzt zu einer Bindung an Genossenschaften bereit – Drohung mit außerordentlicher Kündigung!
- Mengenflexibilität wird hohe Bedeutung beigemessen (Wachstumsanreiz)

## Welche Verträge werden bevorzugt?

### Vertrag A

- Vertragsdauer: **6 Monate**
- **Fester Milchpreis für diesen Zeitraum**
- Liefermenge: **Strikt vereinbart**
- Abzug je Kilo überlieferter Milch: **10 Cent**

## Welche Verträge werden bevorzugt?

### Vertrag B

- Vertragsdauer: **24 Monate**
- **Referenzpreis + 0,5 Cent** Aufschlag je Kilo Milch für diesen Zeitraum
- **Keine Mengenbegrenzung**
- **Halbjährliche** Mengenmitteilung

## Welche Verträge werden bevorzugt?

### Vertrag C

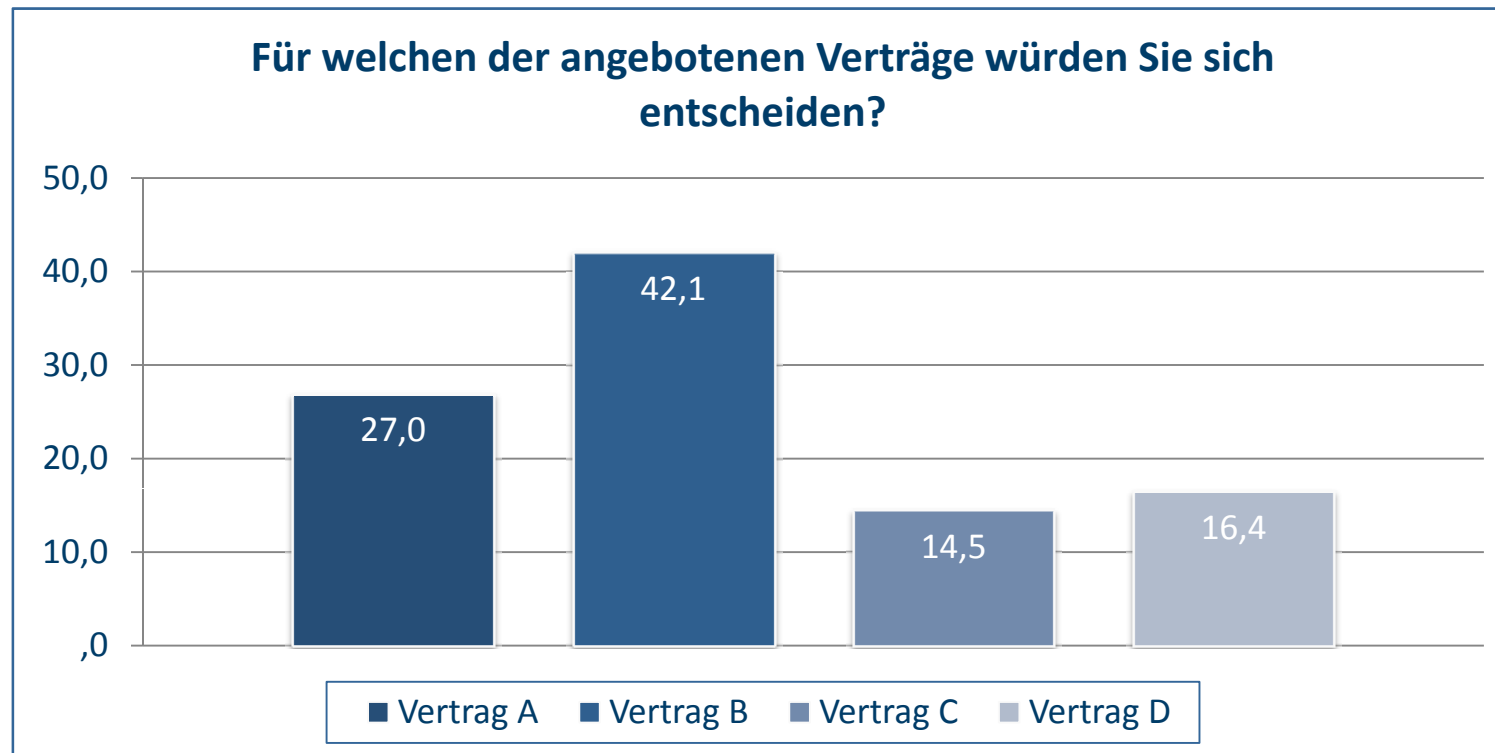
- Vertragsdauer: **24 Monate**
- **Referenzpreis + 0,75 Cent** Aufschlag je Kilo Milch für diesen Zeitraum
- Liefermenge: **Strikt vereinbart**
- Abzug je Kilo überlieferter Milch: **10 Cent**

## Welche Verträge werden bevorzugt?

### Vertrag D

- Vertragsdauer: **5 Jahre**
- **Preisfestlegung** durch landwirtschaftliches Gremium und Molkerei. Aktueller Milchpreis **monatlich** mit der **Milchgeldabrechnung** übermittelt.
- **Keine Mengenbegrenzung**
- **Halbjährliche** Mengenmitteilung

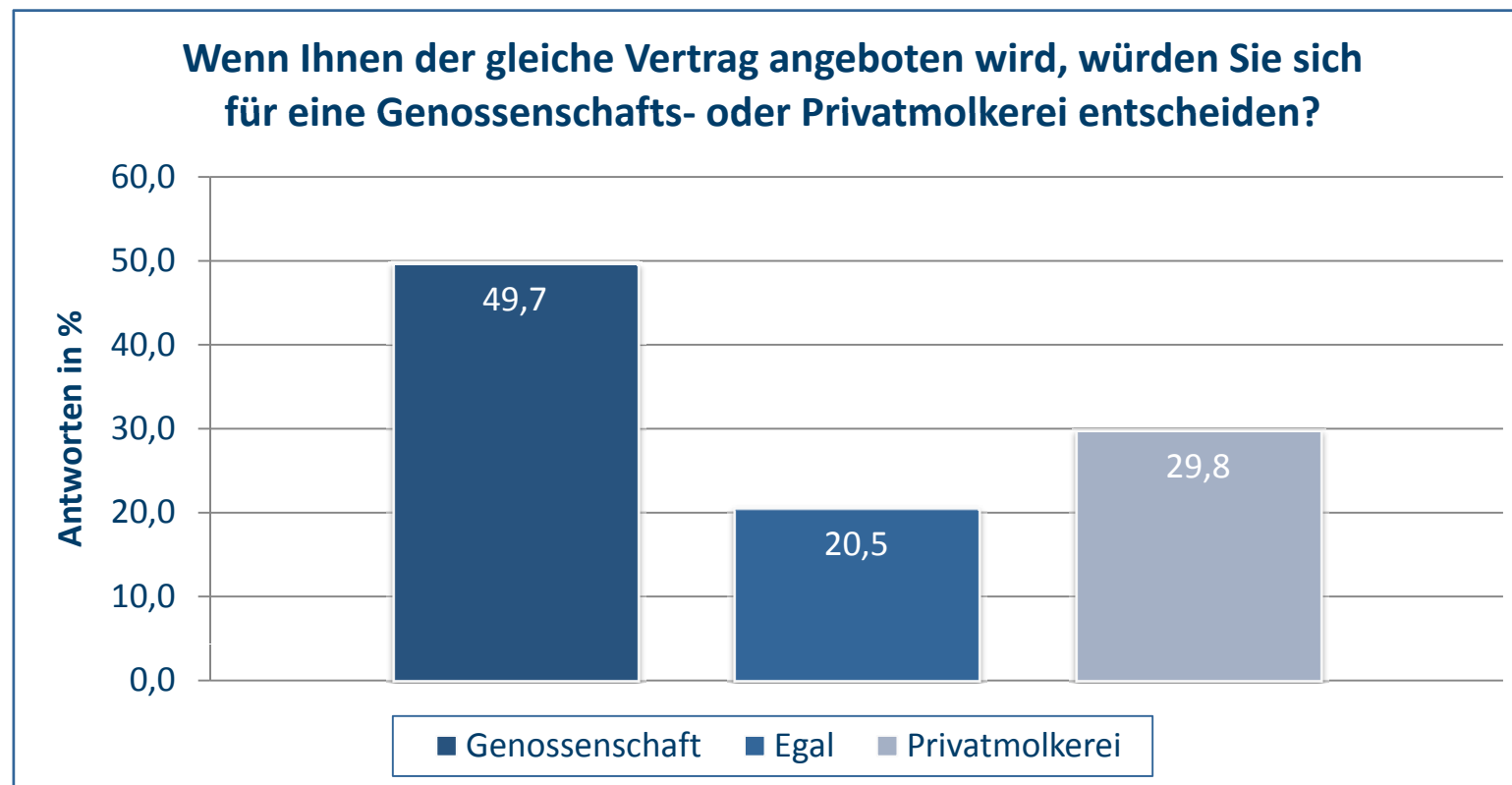
## Auswahlentscheidung



- Deutliche Präferenz für Vertrag B: Bereitschaft zur längerfristigen Bindung, wenn Mengenflexibilität gewährleistet ist!



## Genossenschaft vs. Privatmolkerei





## **Schlussfolgerungen für die Zusammenarbeit in den Genossenschaften**

## Quo vadis, Genossenschaften?

Widersprüchliche Vorstellungen der Milcherzeuger zur zukünftigen Vertragsgestaltung mit den Molkereien



- Abstimmung über gemeinsame Ziele
- Entwicklung eines neuen Leitbildes
- Intensivere Kommunikation – nicht nur in Gremien



**Genossenschaften sind eine wichtige „Machtposition“ der Landwirte, aber:**

- Sie sind am Markt nicht zwangsläufig besser
- Ohne eine umfassende Neuorientierung verlieren sie ihren Sinn

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT  
GÖTTINGEN



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Prof. Dr. Achim Spiller/Stephanie Schlecht (M. Sc.) • Department für Agrarökonomie und  
Rurale Entwicklung • [sschlec@uni-goettingen.de](mailto:sschlec@uni-goettingen.de) • +49 (0)551 39-4485





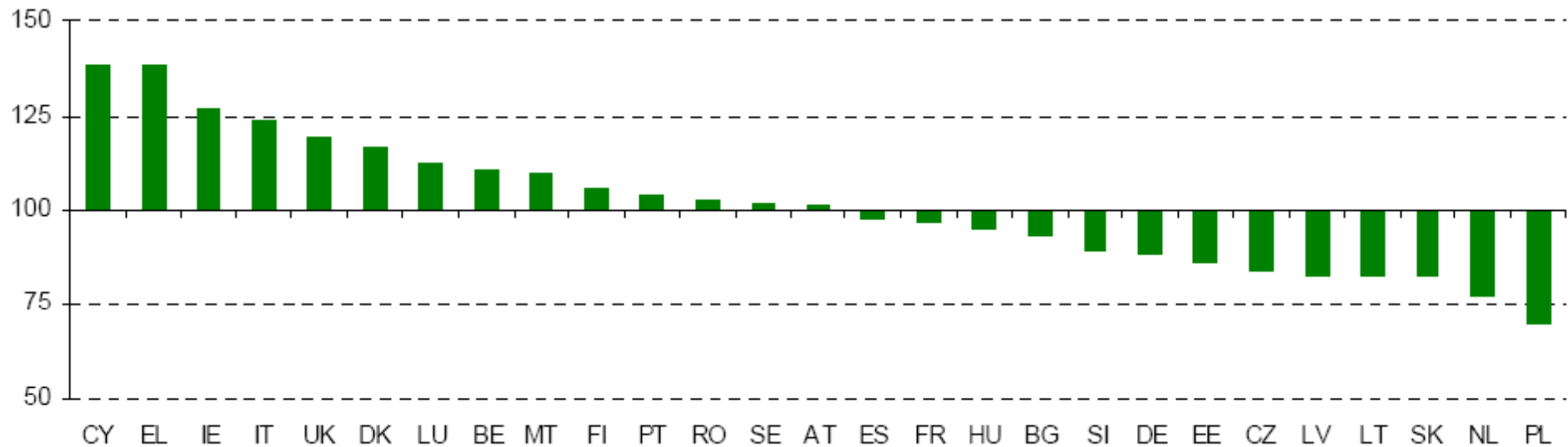
## Anhang

## Betriebsgröße in der europäischen Milchproduktion 2006

Land	Durchschnittliche Anzahl Kühe je Milchviehbetrieb	Anteil Molkereien > 100.000 t in % aller Molkereien
EU 27	8,9	3,9 %
Belgien	36,2	32,8 %
Tschechien	65,0	6,7 %
Dänemark	85,1	-
Deutschland	38,4	32,6 %
Frankreich	37,4	5,7 %
Italien	30,5	0,7 %
Polen	3,9	8,4 %
Großbritannien	78,5	4,4 %

Quelle: Eurostat 2008

## Relatives Preisniveau für Milch, Käse und Eier (basierende auf Kaufkraftparitäten 2007, EU 27=100)



Quelle: Eurostat 2008

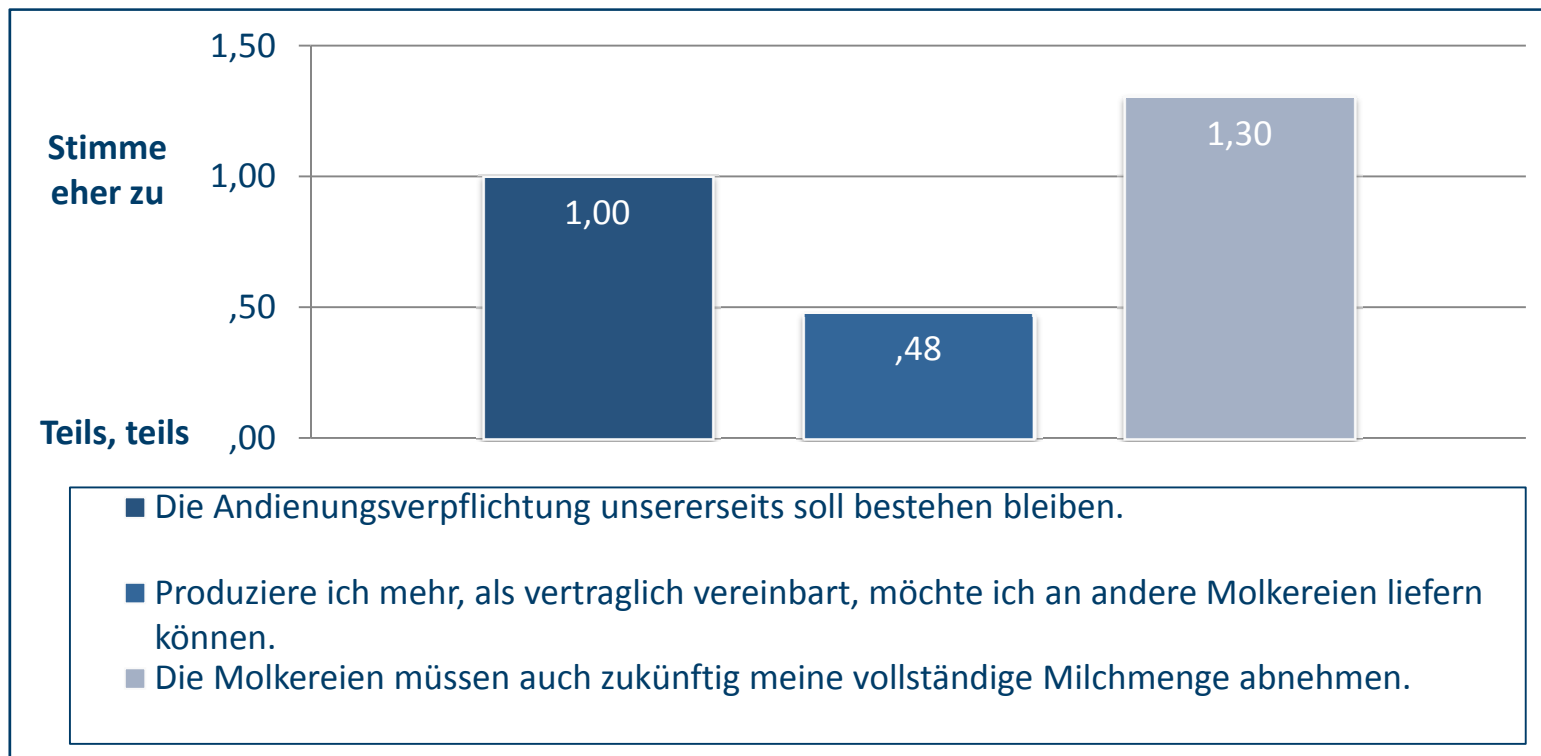
## Durchschnittspreise für Importe - Exporte in Dollar 2006

Produkte	Durchschnittlicher Wert der Exportprodukte je kg	Durchschnittlicher Wert der Importprodukte je kg
Käse (Kuh)	3,51	5,05
Milch- und Eierprodukte	2,77	3,05

Quelle: Eigene Berechnungen nach FAO 2008



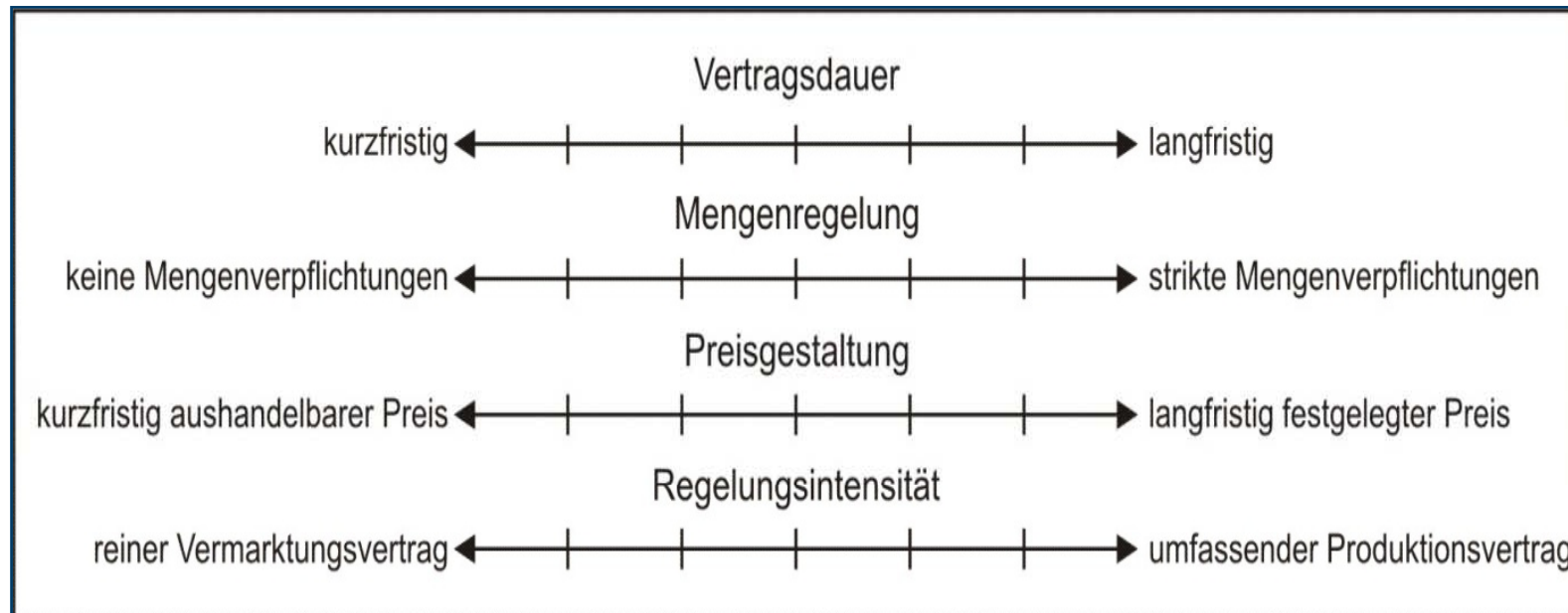
## Andienungs- und Abnahmeverpflichtung



Quelle: Eigene Berechnung

Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Lehne voll und ganz ab“ bis „3 = Stimme voll und ganz zu“

## Welche Strategie für welche Molkerei?

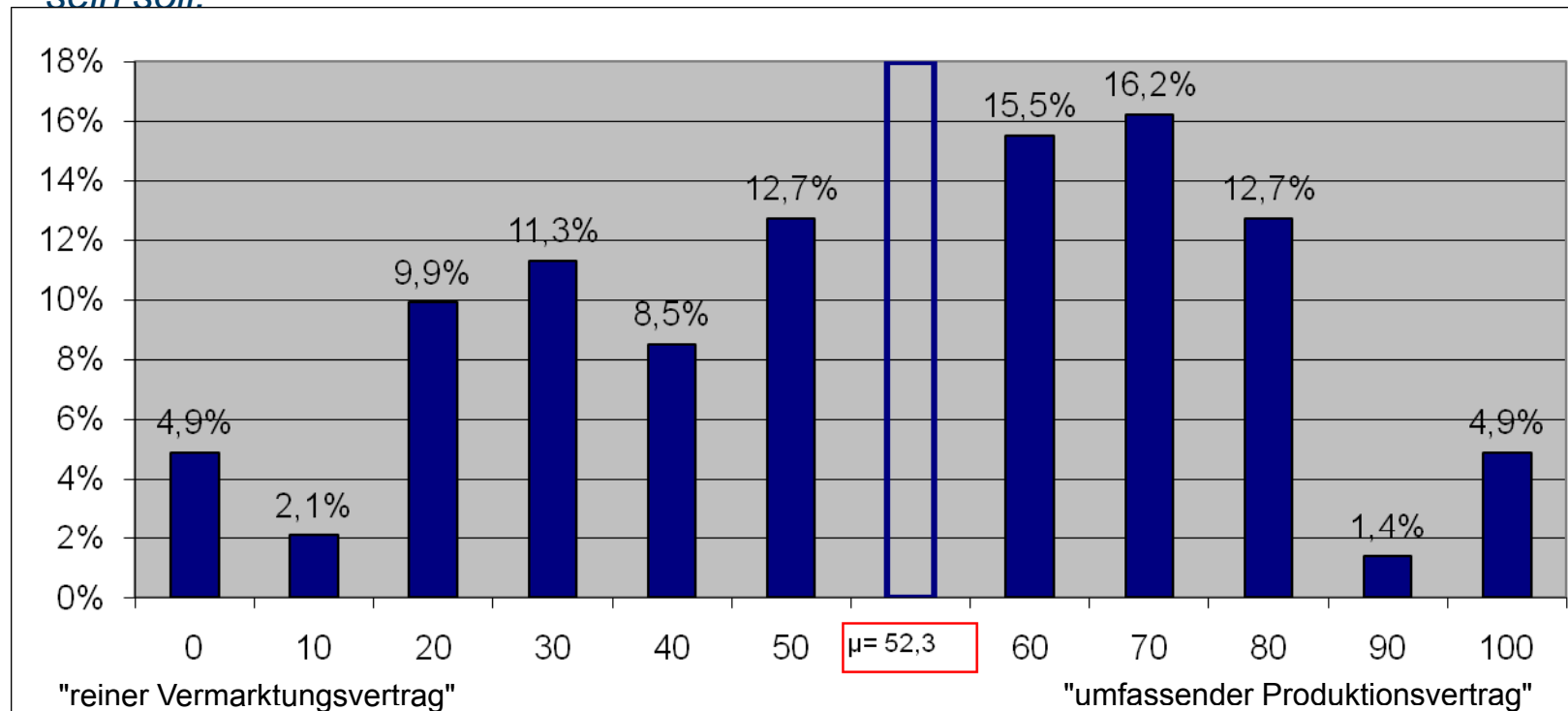


**Handelsmarken und  
Spotmarktgeschäfte  
mit hoher Variabilität**

**Markenprodukte und  
Spezialitäten mit hoher  
Absatzsicherheit**

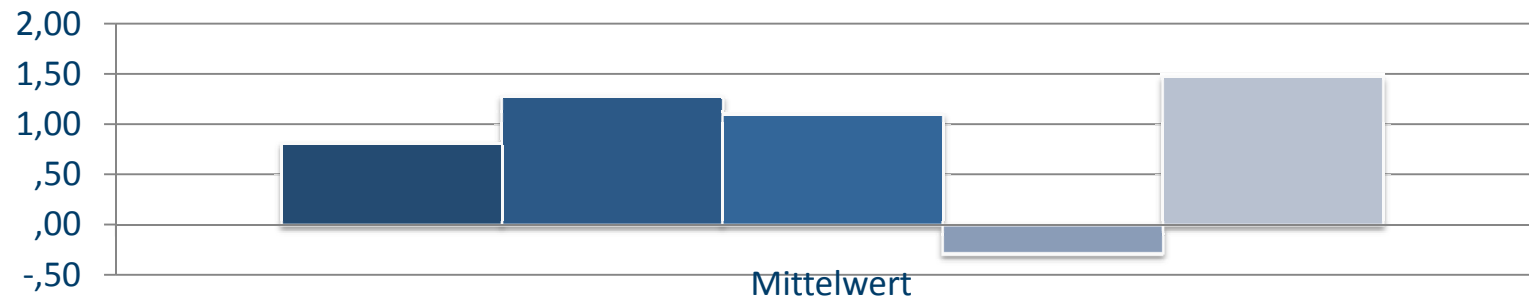
## Regelungsintensität

Bitte geben Sie auf einer Skala von 0 = "reiner Vermarktungsvertrag" bis 100 = "umfassender Produktionsvertrag" an, wie regelungsintensiv Ihr zukünftiger Vertrag sein soll.



Quelle: Eigene Berechnung

## Mengenfixierung



- Der Liefervertrag soll meine anzuliefernde Milchmenge nicht festschreiben.
- Eine hohe Mengenflexibilität würde einen Wachstumsanreiz für meinen Betrieb darstellen.
- Um meiner Molkerei Planungssicherheit zu ermöglichen, bin ich bereit, meine Liefermenge für das nächste Jahr verbindlich zuzusichern.
- Ich bin bereit, Abzüge in Kauf zu nehmen, wenn ich die Liefermenge nicht einhalte.
- Meine Molkerei muss in der Lage sein, Schwankungen meiner Anlieferungsmenge innerbetrieblich auszugleichen.

Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Lehne voll und ganz ab“ bis „3 = Stimme voll und ganz zu“

Quelle: Eigene Berechnung