



Prof. Dr. Achim Spiller
*Lehrstuhl für Agrar-
marketing,
Universität Göttingen*



**Dipl. Ing. agr.
Sabine Gerlach**
*Wissenschaftliche
Mitarbeiterin*



Christian Wocken
*Lehrstuhl für Agrar-
marketing,
Universität Göttingen*

Wie zufrieden sind Landwirte mit ihren Molkereien?

- Neue Ansätze zur Gestaltung der Geschäftsbeziehungen
- Wie ist die Zufriedenheit in den einzelnen Wertschöpfungsstufen zu erhöhen? –

Die Molkereiwirtschaft wird aktuell durch eine Reihe von Entwicklungen beeinflusst. Für lebhafte Diskussionen sorgt die zunehmende Konzentration in der Molkereiwirtschaft mit der sich abzeichnenden Entstehung von europäischen Konzernen. Aber auch die EU-Agrarreform mit perspektivisch sinkenden Preisen und die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen beschäftigen die Branche.

Eine zentrale, jedoch bisher wissenschaftlich nicht diskutierte Frage ist die Entwicklung der Geschäftsbeziehung zwischen der Primärproduktion und den Molkereien. Die Unzufriedenheit der Milcherzeuger mit den Molkereien äußert sich derzeit in der Gründung von Interessenverbänden wie beispielsweise dem Bundesverband deutscher Milchviehhalter Nord (BDM). Dessen Bestrebung ist die Bündelung möglichst großer Milchmengen, um eine Gegenmacht zu den Molkereien zu schaffen. Die Bereitschaft der Landwirte, die Molkerei zu wechseln, wird mit dieser Entwicklung wesentlich verstärkt. Bindungen an den Abnehmer werden lockerer und der Milchauszahlungspreis tritt damit immer mehr in den Vordergrund.

” Die Unzufriedenheit der Milcherzeuger mit den Molkereien äußert sich derzeit in der Gründung von Interessenverbänden. Ein Ziel ist die Bündelung möglichst großer Milchmengen, um eine Gegenmacht zu den Molkereien zu schaffen. Diese Tendenzen zum Aufbau unabhängiger Vermarktungsorganisationen finden sich nicht nur in Deutschland, sondern auch in den Niederlanden und in Großbritannien. Mittelfristig plant der niederländische Fachverband ein europäisches Erzeugernetzwerk. ”

Diese Tendenzen finden sich nicht nur in Deutschland. Auch in den Niederlanden versucht der Fachverband der niederländischen Milchviehhalter (NMV), eine von den Molkereien unabhängige Vermarktungsorganisation aufzubauen. Ziel ist die Gründung eines „Dutch

Dairy Boards“ zur Festlegung von Mindesterzeugerpreisen und gegebenenfalls zur Durchführung von Lieferstopps, um Molkereien und Einzelhandel zu Preiserhöhungen zu zwingen. Um nicht letztlich durch ausländische Konkurrenten unterboten zu werden, plant der niederländische Fachverband mittelfristig ein europäisches Erzeugernetzwerk. Auch in Großbritannien gibt es erste Bestrebungen zur Gründung einer zentralen Vermarktungsagentur auf landwirtschaftlicher Seite.

Lieferantenbindung oder Spotmarkt?

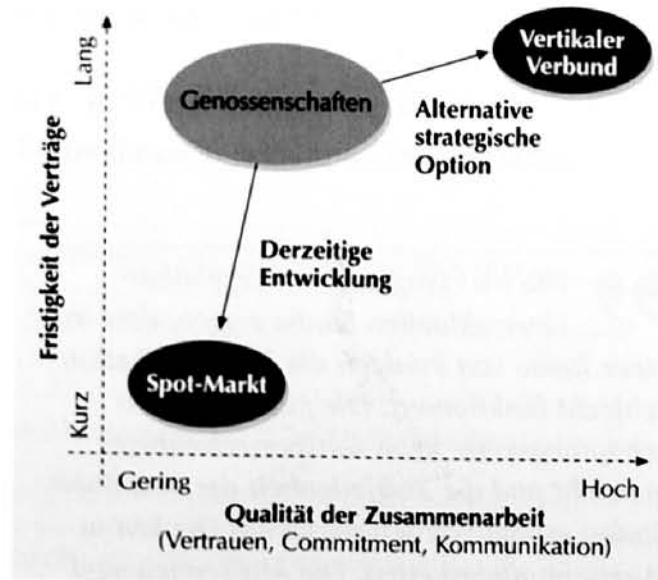
Klassischerweise ist der Milchmarkt durch relativ langjährige und stabile Geschäftsbeziehungen sowie durch die hohe Relevanz genossenschaftlicher Verarbeitungsunternehmen charakterisiert (Übersicht 1). Mit sinkenden Garantiepreisen wächst der Wettbewerbsdruck in der Landwirtschaft jedoch erheblich, was sich auch auf die Zusammenarbeit zwischen Milcherzeugern und Molkereien auswirkt.

Die derzeitigen Bemühungen des BDM sind aus ökonomischer Sicht der Versuch, durch Bildung einer Gegenmacht den Wertschöpfungsanteil der Landwirtschaft zu erhöhen. Die Bündelung von Milchmengen führt zu einem steigenden Spotmarkt-Anteil. Sollte sich diese Tendenz fortsetzen, würde sich der Milchmarkt in eine Richtung entwickeln, wie sie heute für weite Teile des Fleischmarktes charakteristisch ist.

Trotz großer genossenschaftlicher Unternehmen dominieren im Fleischbereich kurzfristige Marktbeziehungen. Landwirte bzw. Erzeugerzusammenschlüsse versuchen Auszahlungspreise zu maximieren. Spotmärkte bieten für gut informierte und leistungsstarke Akteure

durchaus Chancen. Sie führen allerdings zu einer stärkeren Preisdifferenzierung bei den Auszahlungspreisen und treiben den Strukturwandel in der Landwirtschaft – aber auch in der Industrie – voran. Probleme liegen zudem in der geringen vertikalen Koordination, wie zum Beispiel an den zahlreichen Qualitätsproblemen im Fleischmarkt abgelesen werden kann. Eine geringe Bindung zwischen Molkereien und Landwirten bringt also nicht nur Vorteile.

Koordination der Geschäftsbeziehungen zwischen Molkereien und Landwirtschaft



Verbesserung der Geschäftsbeziehung durch Lieferantenmanagement

Die zunehmende Verschlechterung der Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und Molkereien, die sich zum Beispiel in den Auseinandersetzungen um die Einführung des Qualitätsmanagementsystems Milch zeigen, ist nicht nur auf den sinkenden Auszahlungspreis zurückzuführen. Dieser Beitrag, der die Ergebnisse einer aktuellen Studie des Lehrstuhls für Agrarmarketing der Universität Göttingen vorstellt, zeigt, dass in einer Reihe von Punkten die Kommunikation schlecht funktioniert. Ein Ansatzpunkt, um die gesamte Wertschöpfungskette (Supply Chain) wettbewerbsfähiger zu machen 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 einen solchen leistungsfähigen vertikalen Verbund setzen, werden in der neueren Managementtheorie als Supplier Relationship Management bezeichnet. Stabile Geschäftsbeziehungen bieten nicht nur Planungssicherheit, sondern erlauben eine vertrauensvollere, besser abgestimmte

III. Herausforderung Markt

Zusammenarbeit. In Branchen wie der Automobilindustrie wird eine solche Lieferantenentwicklung und Geschäftsbeziehungsoptimierung, die zu Vertrauen, Zufriedenheit und einem größeren Wir-Gefühl bei der Geschäftspartner führt, inzwischen lebhaft diskutiert. Auch in der Milchproduktion bietet eine enge Lieferantenbindung viele Vorteile (Übersicht 2).

Aus Sicht der Molkereien ist der Hintergrund des Lieferantenmanagements der einfache Grundgedanke, dass es langfristig darauf

“ Die hier vorgestellten Ergebnisse einer aktuellen Studie zeigen, dass in einer Reihe von Punkten die Kommunikation schlecht funktioniert. Die gesamte Wertschöpfungskette kann wettbewerbsfähiger gemacht und die Zufriedenheit der einzelnen Stufen erhöht werden durch das Denken in Wertschöpfungsketten. Die Molkereien sind gefordert, mit Lieferantenmanagement die Geschäftsbeziehungen zu den Landwirten zu verbessern ”

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 Milchgeldes ab. Die im Folgenden dargestellten Er-

gebnisse einer Befragung von Landwirten zeigen vielmehr, dass der Preis nur eine – und keineswegs die zentrale – Komponente der Geschäftsbeziehung ist. Eine gute Zusammenarbeit, die durch Vertrauen, Zufriedenheit und Wir-Gefühl charakterisiert ist, wird in dieser speziellen Geschäftsbeziehung auch durch die landwirtschaftliche Orientierung der Molkerei, durch Verständnis für die Marktp Probleme des Lieferanten, durch die Qualität des Managements und die Intensität und Qualität der Kommunikation bestimmt. Gelingt eine Verbesserung der Geschäftsbeziehungsqualität, dann sinkt die Wechselbereitschaft der Lieferanten deutlich, so dass die Molkereien hier ein Instrument zur Sicherung ihrer Rohstoffbasis an der Hand haben.

Lieferantenmanagement ist damit insgesamt ein neueres Managementkonzept, das die Verantwortung des Herstellers für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette betont und damit den Fokus vom Einkaufspreis auf die Lieferantenentwicklung verschiebt. Es geht darum, langfristig und partnerschaftlich als Wertschöpfungskette besser als die Wettbewerber zu werden. Ziel ist

Übersicht 2

Vorteile einer engen Lieferantenbindung

- Höhere Zufriedenheit von Landwirten und Molkereien
- Längerfristige Planungssicherheit der Molkereien durch geringere Wechselbereitschaft der Landwirte
- Entschärfung von Konflikten
- Flexibilität und Geschwindigkeit im Wettbewerb durch bessere Abstimmung
- Senkung von Transaktionskosten durch Wegfall von Neuakquisition 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

es, den Total Chain Value zu erhöhen, in der Hoffnung, dass damit die Auseinandersetzung um die Verteilung des (dann größeren) Kuchen langfristig etwas an Härte verliert.

Ergebnisse der Befragung: Wie beurteilen Milcherzeuger ihre Molkereien?

Bislang liegen keine empirischen Daten zur Entwicklung der Geschäftsbeziehung in der Milchwirtschaft und zum Vergleich der unterschiedlichen Molkereien vor. Im Frühjahr 2004 haben wir daher 209 milchviehhaltende Landwirte aus Nordwestdeutschland zu ihrer Einschätzung der Geschäftsbeziehungsqualität befragt. Dabei standen zukunftsorientierte Betriebe im Mittelpunkt. Die durchschnittliche Anzahl Milchkühe pro Betrieb ist mit 73 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/Laktation).

III. Herausforderung Markt

Die Gesamteinschätzung der Geschäftsbeziehung zu den Molkereien ist durch eine eher skeptische Haltung gekennzeichnet, was sicherlich durch die genannten aktuellen Marktbedingungen zu erklären ist. Übersicht 3 zeigt Mittelwerte und Standardabweichungen für ausgewählte Statements, die die Geschäftsbeziehungsqualität darstellen. Die Gesamtzufriedenheit liegt im mittleren Bereich. Deutliche Defizite zeigen sich bei Vertrauen und Wir-Gefühl, die den Molkereien entgegengebracht werden. Besonders niedrig liegen die wahrgenommene Landwirtschaftsnähe der Molkereien und das Ausmaß der empfundenen Zielharmonie. Der Bezug zur landwirtschaftlichen Basis geht bei den zumeist genossenschaftlichen Industrieunternehmen nach Einschätzung der Lieferanten verloren.

Aus dieser eher negativen Einschätzung der Geschäftsbeziehung folgt eine hohe Wechselbereitschaft. 68,8 % der Betriebe geben an,

Übersicht 3

Einschätzung der Geschäftsbeziehung durch die Landwirte

Statement	MW	STAB	Lehne voll und ganz ab				Stimme voll und ganz zu			
			-3	-2	-1	0	1	2	3	
Gesamtzufriedenheit: Mit der Zusammenarbeit mit meiner Molkerei bin ich ... ¹⁾	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? ²⁾	0,50	1,676								

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“

MW = Mittelwert; STAB = Standardabweichung

n = 209

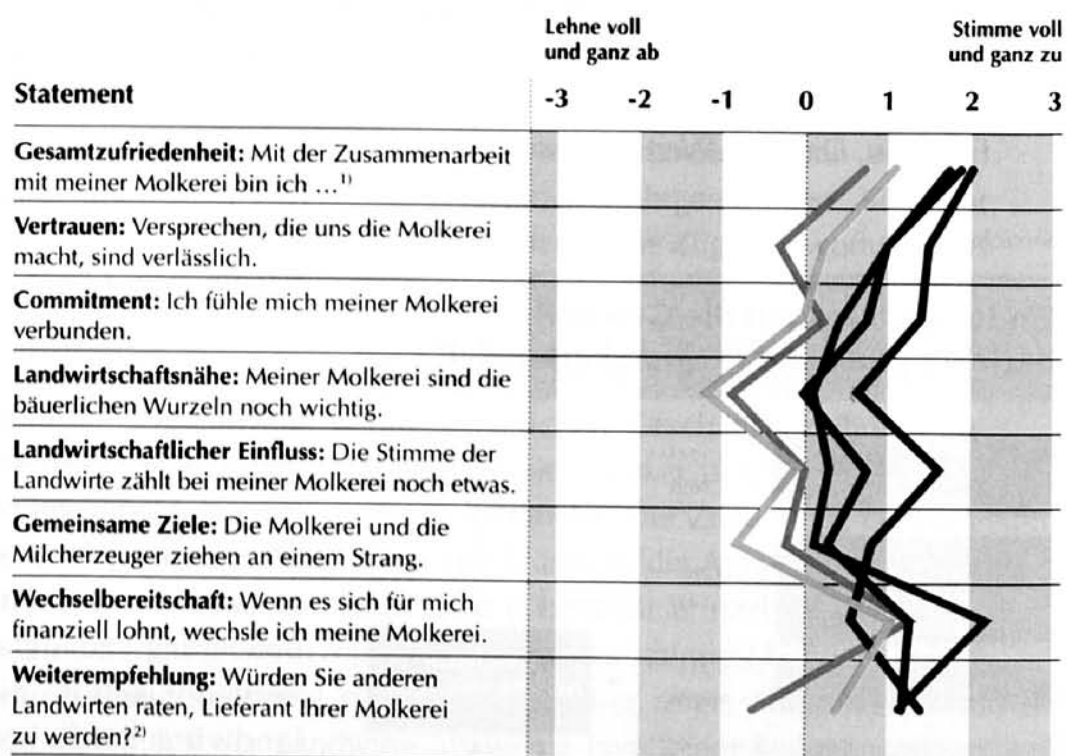
Quelle: Eigene Erhebung

bei höheren Auszahlungspreisen den Abnehmer wechseln zu wollen. Insgesamt sind Bindungen an die Molkereien damit gering ausgeprägt und eher instabil. Die hohen Standardabweichungen weisen allerdings auf abweichende Positionen bei den befragten Milcherzeugern hin. Die skizzierten Mittelwerte zeigen hier somit nur den generellen Trend auf.

Ein Vergleich der verschiedenen Molkereien zeigt deutliche Unterschiede (Übersicht 4). Aufgrund der Stichprobengröße liefern die folgenden Werte allerdings nur erste Ansatzpunkte und sind nicht durchgängig repräsentativ. Die Landwirte als Lieferanten von Nordmilch und Campina sind insgesamt deutlich unzufriedener. Möglicherweise spiegeln sich hier die Erfahrungen der schwierigen Unternehmenszu-

Übersicht 4

Vergleich der Molkereien



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“

— Nordmilch, n = 73

— Humana Milchunion, n = 50

— Campina Deutschland, n = 31

— übrige Genossenschaftsmolkereien, n = 32

— übrige Molkereien anderer Rechtsform, n = 22

Quelle: Eigene Erhebung

III. Herausforderung Markt

sammenschlüsse wider. Eine höhere Lieferantenbindung weisen kleinere Genossenschaftsmolkereien und die Humana Milchunion auf. Dies kann zum einen auf Managementfaktoren zurückzuführen sein, zum anderen lässt sich hier die Aussage der Genossenschaftsforschung belegen, dass sich Sozialkapital leichter in kleineren Gruppen bildet. Interessant ist schließlich, dass sich in den kleineren Privatmolkereien die deutlich wechselbereiteren Landwirte finden, hier mit hin schon Tendenzen in Richtung kurzfristige Marktbeziehungen bestehen.

In einer anschließenden Analyse konnten drei Kriterien identifiziert werden, die Einfluss auf die Geschäftsbeziehungsqualität nehmen:

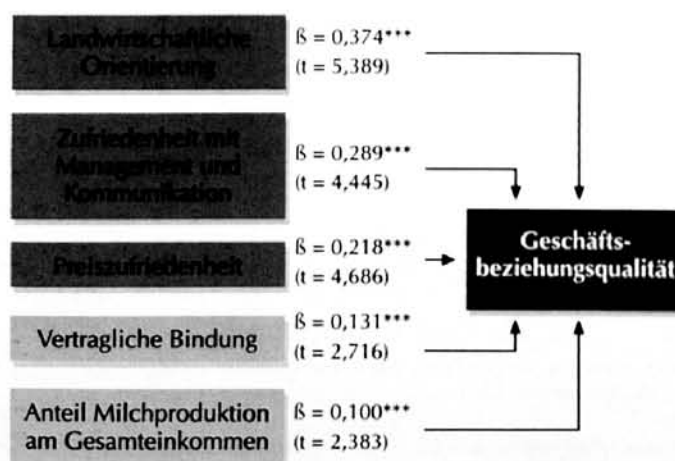
- 1.) Zufriedenheit mit dem Management und der Kommunikation,
- 2.) Landwirtschaftliche Orientierung bzw. Machtverteilung und
- 3.) Preiszufriedenheit.

In einer Regressionsanalyse (Übersicht 5) erklären diese drei Größen sowie die vertragliche Bindung und der Anteil der Milchproduktion am Gesamteinkommen des Betriebes die Geschäftsbeziehungsqualität (Zufriedenheit/Vertrauen/Wir-Gefühl) zu erheblichen Teilen. Bemerkenswert ist, dass der Preis aus Sicht der Landwirte nicht der wichtigste Faktor ist. Die im β -Wert gemessene Einflussstärke ist mit 0,218 deutlich

geringer als die Bedeutung der landwirtschaftlichen Orientierung (0,374). Insgesamt kommt eher emotionalen Kriterien und der wahrgenommenen Managementkompetenz eine ausgesprochen hohe Bedeutung zu. Das Verständnis für die landwirtschaftlichen Lieferanten und ihre Probleme sowie eine ausgebaute Lieferantenkommunikation sind für die Geschäfts-

Übersicht 5

Einflussfaktoren auf die Geschäftsbeziehungsqualität (Regressionsmodell)



$R^2 = 0,671$; korrigiertes $R^2 = 0,662$; $F = 78,638***$

Quelle: Eigene Erhebungen

beziehung relevanter als der Preis. Bei größer werdenden Molkereien mit zum Teil mehr als 10.000 Lieferanten stellt dieses Ergebnis die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Ein systematisches Management der Lieferantenbeziehungen (Supplier Relationship Management) und eine regelmäßige Analyse der Geschäftsbezie-

hungsqualität sind zumindest für diejenigen Molkereien wichtig, die nicht auf Spotmärkten agieren wollen.

” Bemerkenswertes Ergebnis: Der Preis ist für die Zufriedenheit der Landwirte nicht der wichtigste Faktor. Er ist deutlich geringer als die Bedeutung der landwirtschaftlichen Orientierung. Insgesamt kommt eher emotionalen Kriterien und der wahrgenommenen Managementkompetenz eine hohe Bedeutung zu. Das Verständnis für die Landwirte und ihre Probleme sowie eine ausgebautе Lieferantenkommunikation sind relevanter als der Preis. ”

Fazit und Handlungsempfehlungen

Insgesamt deckt die Befragung eher zu Konflikten neigende Geschäftsbeziehungen auf. Die Genossenschaften werden von den Landwirten nicht als „ihr“ Unternehmen wahrgenommen. Vielmehr nimmt die Geschäftsbeziehung eher marktliche Züge an, wodurch aus Sicht der Landwirte die zweijährige Bindung an den Abnehmer problematisch wird.

Um diesem Trend entgegenzuwirken und 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 Lieferantenmanagements sollten dabei die Stärkung des Wir-Gefühls (Commitment) sowie des Vertrauens sein (Übersicht 6, nächste Seite).

Eine Beratung der Erzeuger findet heute zumindest bei den Genossenschaften 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 Land-

III. Herausforderung Markt

Übersicht 6

Elemente des Lieferanten- (Supplier-Relationship-)Managements



wirte wichtigen Faktoren der landwirtschaftlichen Orientierung. Auch ein Benchmarking, von einer Molke-rei organisiert und unterstützt von Beratungsringen, ist hilfreich für eine produktionstechnische und betriebswirtschaftliche Optimierung. Die Auszeichnung von Spitzenlieferanten, die Förderung von innovativen Ideen und ähnliche Maßnahmen sind Elemente zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der ge-

samten Wertschöpfungskette. 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 offene, kooperative und ehrliche Art des Umgangs, die durch eine landwirtschaftsorientierte Kommunikation unterstützt wird, kann den wichtigen Basisbezug hervorheben. Es ist ganz offensichtlich, dass die genossenschaftliche Pflichtkommunikation in Beiräten und Gremien an ihre Grenzen stößt, da sie in vielen Fällen mehr der ex-post-Legitimation von bereits getroffenen Entscheidungen dient und wenig Innovationscharakter entfaltet.

Es müssen daher neue professionelle Kommunikationskonzepte zum Einsatz kommen, denn Instrumente wie zum Beispiel die jährlichen Bezirksversammlungen reichen angesichts der zunehmenden Wettbewerbsdynamik nicht mehr aus. Ein erstes Element könnte die Einrichtung eines Beziehungspromotors sein, der die Lieferantenbeziehung gestaltet und für den Informationsaustausch, aber auch zum

Beispiel für die Konfliktlösung zuständig ist. 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 lieferantennahen 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.

Letztlich steht eine Lieferantenentwicklung in einem Spannungsverhältnis zur Rationalisierung, da die Landwirte Ausgaben der Molkereien immer vor dem Hintergrund der Milchauszahlungspreise sehen. Lieferantenmanagement ist daher nicht zu verwechseln mit bunten „Giveaways“, sondern muss einen durchgängigen Produktivitätsfokus haben. Erst bei Erfolg kann dann schließlich auch ein Firmenschild verteilt werden, das den Landwirt als stolzen Lieferanten der Molkerei XY ausweist und das „Wir-Gefühl“ in der Kette symbolisiert.

Insgesamt ist die vorgelegte Befragung nur ein erster Schritt zu einem Nachdenken über neue Formen des Geschäftsbeziehungsmanagements. Aus Sicht der 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.

Aus Sicht der Landwirte sollte eine aktivere Unterstützung durch die Molkereien eingefordert werden, um ein für die Milchbauern insgesamt eher problematisches Abgleiten in den Spotmarkt zu verhindern. Gerade die genossenschaftlichen Molkereien sollten Lieferantenmanagement als ihre Aufgabe ansehen. Überleben werden langfri-

III. Herausforderung Markt

stig in einem liberalisierten Markt nur die Genossenschaften, die als gesamte Kette besser sind als der Wettbewerber.

Anmerkungen:

In diesem Beitrag wurden verschiedene externe Quellen eingearbeitet, die hier aus Gründen der Lesbarkeit nicht genannt worden sind. Ein umfangreiches Literaturverzeichnis ist bei der Redaktion oder bei den Autoren zu beziehen.