

Strategische ÜBERLEGUNGEN

Beschaffungsmanagement für Molkereien

**molkerei
industrie**
www.molkerei-industrie.de



Der Autor: Prof. Dr. Achim Spiller, Georg-August-Universität Göttingen, Lehrstuhl „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, Email: a.spiller@agr.uni-goettingen.de, Tel: 0551/39-22399

Der Milchstreik des Jahres 2008 war ein deutlich sichtbares Symptom für ein viel grundsätzlicheres Problem: Die Geschäftsbeziehung zwischen Molkereien und Landwirten steht vor großen Herausforderungen, die sich bereits deutlich länger abzeichnen. Schon 2004 ermittelte z. B. eine Studie der Universität Göttingen ein eher problematisches Geschäftsbeziehungsklima zwischen Molkereien und Milchbauern aus Sicht der Landwirte. Die Zahl der Kündigungen von Milchliefer- bzw. Genossenschaftsverträgen hat in den letzten Jahren zugenommen. Eine Reihe wichtiger Fusionen auf Molkereiebene scheiterte am Votum der landwirtschaftlichen Anteilseigner. Der wachsende Organisationsgrad des BDV ist ein massiver Hinweis auf Unzufriedenheit. Schließlich beginnen Landwirte vermehrt damit, sich in Liefergemeinschaften zu organisieren, auch in den Regionen, in denen traditionell Einzelverträge dominieren. Die Liste ließe sich fortsetzen. Der Milchstreik im Sommer 2008 war nur

der Kulminationspunkt eines schleichenden Vertrauensverlustes.

Dramatik unterschätzt

Die Milchindustrie ist von diesen Vorgängen überrascht worden oder hat sie zumindest in ihrer Dramatik unterschätzt. So kam nicht nur die Militanz, sondern vielfach auch der Solidaritätsgrad auf der landwirtschaftlichen Ebene für die Molkereien unerwartet. Es sind keinesfalls nur gefährdete Grenzproduzenten, die sich engagierten. Zudem kann die Landwirtschaft bei ihrem Versuch der Gegenmachtbildung mit einer breiten Unterstützung in der Bevölkerung rechnen. Eine aktuelle Befragung der Universität Göttingen zeigte eine Unterstützung bei 70 % der Verbraucher für den Milchstreik – wobei es einen deutlichen Zusammenhang zwischen der generellen Einschätzung der Marktwirtschaft und der Unterstützung der Bauern gibt. Die Lösung des Problems sehen die Bürger übrigens überraschenderweise in erster Linie bei der Politik.

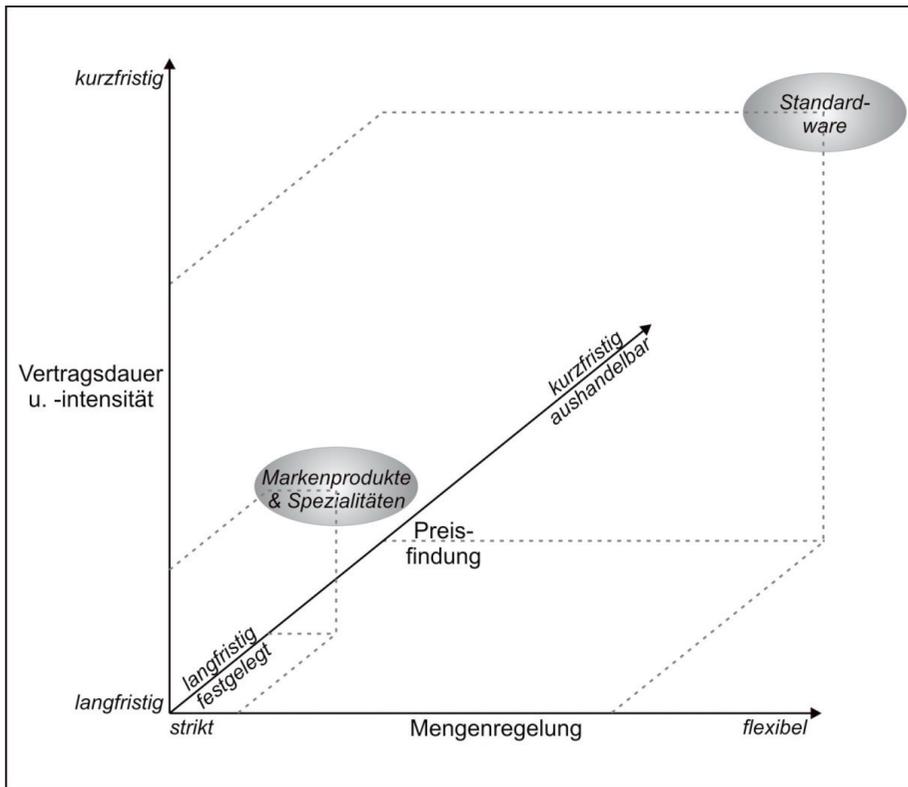
Insgesamt wird deutlich, dass die Milchindustrie in den nächsten Jahren umfassend an Konzepten der Lieferantenbindung arbeiten muss. Das Beschaffungsmanagement steht vor neuen Herausforderungen. Der Erfolg einer Molkerei wird nicht nur am Absatzmarkt entschieden.

Vertragsgestaltung

Die skizzierten Herausforderungen gewinnen an Brisanz, weil mit der zu erwartenden Abschaffung der Milchquote ohnehin eine Neuordnung der Vertragsbeziehungen erfolgen muss. Nach den derzeitigen Satzungen sind

die Genossenschaftsmolkereien zum Beispiel verpflichtet, die angelieferte (durch die Quote begrenzte) Milch komplett abzunehmen. Wenn 2015 die Milchquote wegfällt, müssen neue Vertragssysteme initiiert werden, denn die Molkereien könnten sonst mit steigenden Mengen konfrontiert werden, mit denen sie nicht rechnen. Insgesamt wird die Planung für die Molkereien viel schwieriger, bisher konnte eine Molkerei angesichts der Milchquote bei allen Diskussionen um Überlieferungen mit einer Sicherheit von rund 1 % die Planmenge für das nächste Jahr bestimmen. Dies wird ohne neue Vertragssysteme bei Wegfall der Quote nicht mehr möglich sein. Deshalb müssen alle Beteiligten – Landwirte und Molkereien – bereits jetzt über die Zeit nach der Quote nachdenken. Abbildung 1 zeigt, welche Gesichtspunkte in einem Milchliefervertrag zukünftig zu regeln sind und welche Möglichkeiten es dabei jeweils gibt.

(1) **Vertragslänge:** Grundsätzlich kann ein Vertrag eher kurzfristig oder aber sehr langfristig sein. Das Spektrum in der Praxis wird u. E. bezüglich der Vertragslänge zwischen drei Monaten und fünf Jahren liegen. Für den Milchmarkt spricht aus ökonomischer Sicht zunächst vieles für eine längerfristige Bindung. Der freie Markt bietet zwar bekanntlich Flexibilitätsvorteile. In der Milchwirtschaft hat sich jedoch auf Molkereiebene schon ein Spotmarkt für Milch und Milchbestandteile etabliert, wodurch Molkereien überschüssige Milch absetzen und fehlende Milch zukaufen können. Die schnelle Verderblichkeit des Produktes Milch auf den landwirtschaftlichen Betrieben macht eine ein- bis zweitägliche Abholung notwendig. Allein dadurch



Der Koordinationsraum zukünftiger Geschäftsbeziehungen (Quelle: Spiller 2008)

ist ein reiner Spotmarkt für Landwirte nicht vorstellbar, das Absatzrisiko wäre zu groß. Zudem bestehen räumliche Grenzen des Rohmilchtransports. Auch wenn moderne Transport- und Kühltechnik den „Sammel-Radius“ der Milch vergrößern, stellen Transportkosten bei hohen Energiepreisen eine Beschränkung dar. Molkereien legen die Obergrenze je Betriebsstätte bei maximal 250 km, besser (deutlich) weniger fest. Dadurch sind Vermarktungsalternativen für Milcherzeuger z. T. begrenzt.

Bisher u. W. nicht untersucht sind auch die Wechselkosten für einzelne Milcherzeuger. Die Bedeutung von Erzeugergemeinschaften bei der Bündelung der Milch lässt darauf schließen, dass diese Kosten nicht unerheblich sind. Es ist aus Sicht der Molkereien wenig sinnvoll, in kurzen Abständen neue Tourenplanungen auszuarbeiten, Erfassungssysteme abzustimmen usf. Kurze, z. B. dreimonatige Verträge werden sich deshalb wohl nur in Nischen realisieren lassen. Im Sinne der Transaktionskostentheorie ist es die Häufigkeit der Transaktion, die für eine längerfristige Bindung spricht. Reine Spotmärkte wie z. B. auf dem Fleischmarkt wird es zwischen Landwirten und Molkereien

nicht geben. Gleichwohl verbleibt ein breites Spektrum der möglichen Koordinationsformen. Zudem dürfte es sinnvoll sein, die in der Praxis bestehenden Sonderkündigungsrechte für Landwirte einzuschränken, um beiden Seiten Planungssicherheit zu ermöglichen. Deshalb sind neben der reinen Vertragslänge auch die Kündigungsfrist und außerordentliche Kündigungsrechte festzulegen.

(2) Mengenregelung: Hinsichtlich der Mengenregelung ist zunächst die Liefermenge abzugrenzen. Es könnte eine – in einer natürlichen Bandbreite – strikte Mengenfestschreibung erfolgen. In diesem Falle müsste jede Produktionsausweitung des Lieferanten neu verhandelt werden. Auf der anderen Seite kann eine möglichst hohe Mengenflexibilität festgelegt werden, indem es keine Mengengrenzen für Milcherzeuger gibt. Damit werden stärkere Anreize für das Wachstum der landwirtschaftlichen Erzeuger intendiert. Daneben stehen die Andienungsverpflichtung seitens der Lieferanten sowie die Abnahmeverpflichtung seitens des Abnehmers zur Diskussion. Die Andienungsverpflichtung führt zur verbindlichen Ablieferung der gesamten produzierten Milch eines Landwirts

an den Vertragspartner, während die Abnahmeverpflichtung die Molkerei zur vollständigen Abnahme der Milchmenge eines Lieferanten zwingt. Schon aus logistischen Gründen spricht vieles dafür, beide Klauseln auch zukünftig zum festen Bestandteil von Milchlieferverträgen zu machen.

(3) Preisfindung: Die Preisfestlegung kann erfolgen durch (a) einseitig von der Molkerei festgesetzte Preise (wie heute bei Genossenschaften), (b) Preisregelungen in Bezug auf einen Referenzpreis oder (c) häufigere Preis-aushandlungen (Bargaining), z. B. Quartals-, Halbjahres- oder Jahresgespräche. Das bloße Festsetzen der monatlichen Milchpreise, wie Genossenschaften dies zzt. praktizieren, wird zunehmend auf Akzeptanzprobleme bei den Landwirten stoßen. Zukünftig wird es vermutlich immer häufiger zu Preisverhandlungen kommen. Gestaltungsbereiche sind dabei die Höhe des Auszahlungspreises (absolut und relativ zu anderen Molkereien), weitere Konditionen (Bonus, Nebenleistungen usf.), die Dauer der Preisfestlegung und ggf. Preisgleitklauseln. Mit der Zunahme von Verhandlungen werden entsprechende Kompetenzen für Einkäufer wie Verkäufer wichtiger.

In den letzten Jahren und besonders in diesem Jahr zeigt sich, dass die wachsende Volatilität der Milchpreise durch die stärkere Anbindung an den Weltmarkt in der ganzen Kette zu kurzfristigeren Preisnachverhandlungen führt. Die klassischen Jahresgespräche zwischen Molkereien und Lebensmittelhandel verlieren an Relevanz, es kommt eher zu kurzfristigen Preisverhandlungen, wie wir sie im Extremfall aus dem Fleischmarkt kennen. Entsprechend wahrscheinlich ist es, dass auch die Auszahlungspreise an die Landwirte sich wesentlich häufiger ändern werden.

(4) Regelungsintensität: Unter den Punkt Regelungsintensität fallen u. a. Qualitätsfragen, Informationspflichten und -rechte beider Marktseiten, Partizipationsmöglichkeiten, Kontrollrechte und Beratungsleistungen. Beispiele für Verträge mit hoher Regelungsintensität aus anderen Branchen sind Franchise-Verträge, in denen bis ins Detail die Leistungen beider Marktseiten festgehalten sind und der Autonomiespiel-

raum des Franchisenehmers gering ist. In der Milchwirtschaft wird der Regelungsumfang dagegen angesichts des hohen spezifischen Know-hows der Landwirte, das nur schwer zentralisiert werden kann, wohl eher begrenzt bleiben und sich zwischen einfachen Vermarktungsverträgen, die nur Preise regeln, bis zu Produktionsverträgen mit der Normierung einzelner Qualitätsstandards bewegen. Derzeit finden sich in den Lieferverordnungen der Molkereien über die gesetzlichen Bestimmungen (MilchVO und MilchgüteVO) sowie QM Milch hinaus meistens keine weiteren Qualitätsvorgaben, wohl aber die oben beschriebenen finanziellen Anreize hinsichtlich der Qualitätsparameter. Für Hersteller von Spezialitäten kann es dennoch notwendig sein, spezifische Qualitätsanforderungen oder sonstige Vorgaben vertraglich zu fixieren (z. B. silofreie Fütterung der Milchkühe, GVO-freie Futtermittel u. Ä.).

Vertrag abhängig von Zielen

Aus Sicht der Molkereien wird die Auswahl eines optimalen Vertrags durch die unterschiedlichen Zielgewichtungen im Rahmen des Beschaffungsmanagements bestimmt. Aus Molkereisicht sind folgende Ziele zu berücksichtigen:

- **Mengenziele**, d. h. bestehende Lieferanten halten und neue gewinnen, um Milchmengen zu sichern und die Auslastung der Verarbeitungsstätten zu maximieren. Schlecht ausgelastete Betriebsstätten durch Milchmangel führen zu erheblich höheren Produktionskosten.
- **Wachstumsziele**, d. h. die Konzentration der Anstrengungen auf die Gewinnung neuer Lieferanten. Dieses Ziel ist ähnlich dem Mengenziel, allerdings liegt der Fokus sehr stark auf der Akquisition neuer Landwirte, bei einem Wegfall der Quote könnten dies ja auch Neuinvestoren in die Milchproduktion sein.
- **Beschaffungskostenziele**, d. h. eine Reduktion der Rohwarenkosten. Wichtigste Variable dieses Ziels ist der Milchauszahlungspreis, der den größten Anteil an den Produktionskosten von Milcherzeugnissen hat. Daneben kommt den Transportkosten eine beachtenswerte Rolle zu. Diese

sind unter anderem abhängig von der Entfernung des Milcherzeugers vom Verarbeitungsstandort, von der Dichte der Milcherzeuger im Raum (hohe Dichte erhöht Tourenplanungsflexibilität) und von der Liefermenge pro Abholung. Die Lieferung einer kompletten logistischen Einheit, also einer Tankwagen-Füllung je Abholung, ist besonders vorteilhaft.

- **Flexibilitätsziele**, d. h. Absicherung der Menge zu möglicherweise höheren Kosten oder Zukauf auf dem Spotmarkt. Bei unsicheren und schwankenden Absatzkanälen von Milchprodukten kann eine Beschaffung auf dem Molkereispotmarkt das Risiko von Abnahmeverpflichtungen gegenüber landwirtschaftlichen Lieferanten reduzieren.
- **Qualitätssicherungsziele**, d. h. Sicherstellung einer spezifischen Milchqualität. Für Spezialitäten kann es wichtig sein, eine bestimmte Milchqualität zu beschaffen, z. B. ohne Silagefütterung erzeugte Milch für die Käseproduktion. Auch bei der Herstellung von Bioprodukten kommt es darauf an, die Rohstoffbasis abzusichern.
- **Kettenoptimierung**, d. h. langfristiger Aufbau einer möglichst leistungsfähigen Lieferantenstruktur vor dem Hintergrund einer Supply Chain-Orientierung. Aspekte wie Lieferantenentwicklung gewinnen an Bedeutung („Wettbewerb der Wertschöpfungsketten“). Eine langfristige Kettenoptimierung kann kurzfristig im Widerspruch zu einigen der o. g. Ziele stehen, z. B. zur Senkung des Einkaufspreises.
- **Finanzierungsziel** (bei Genossenschaften), d. h. Eigenkapitalgenerierung über Genossenschaftsanteile der Mitglieder.

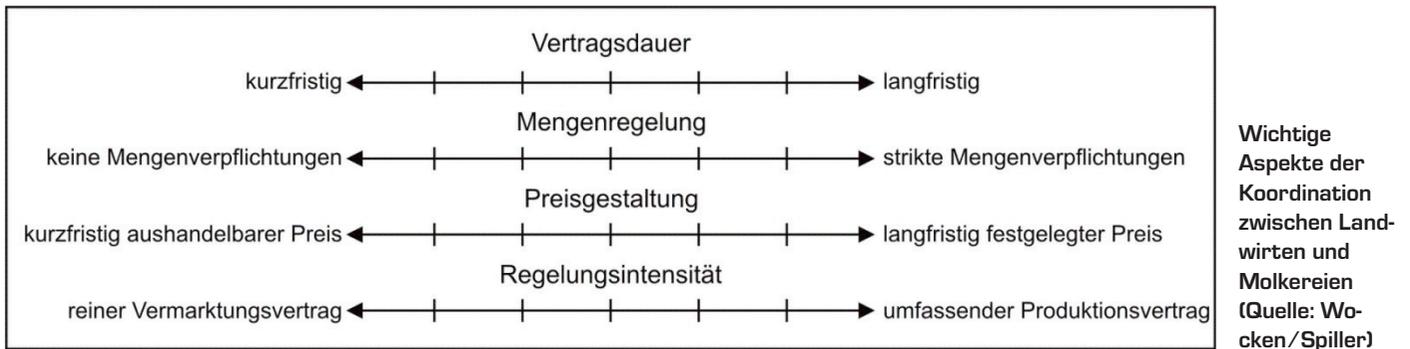
Markenartikler

Die Gewichtung der teilweise untereinander widersprüchlichen Ziele des Beschaffungsmanagements ist unmittelbar mit der strategischen Ausrichtung einer Molkerei verknüpft. Insbesondere die Absatzstrategie der Molkerei hat einen großen Einfluss, denn sie determiniert die benötigten Liefermengen und Qualitäten sowie die Volatilität der Mengenanforderungen. Markenanbieter und Nischen-spezialisten benötigen im Allgemei-



NEUE VERSION EVS SOPRA EDV- INFORMATIONSSYSTEME

Molkereien werden weiter in IT investieren. Sopra geht davon aus, dass neue Funktionalität zu bestehenden Anwendungen treten. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen geht es v.a. um die Performance der vorhandenen Anwendungen. Nachfrage und Wettbewerb veranlassen laut einer Studie von AMR 56 % der Unternehmen, Anwendungen für Customer Relationship Management (CRM) auszurichten oder auszubauen. Business Intelligence, Performance Management oder andere IT-Werkzeuge stehen bei 51 % auf der Wunschliste. Sopra bietet hier lt. Vertriebsleiter Andreas Blüher professionelle Lösungen und ein auf die Branche(n) eingestelltes CRM System. Sopra hat mittlerweile 160 Kunden aus der Nahrungs- und Genussmittelbranche und baut diesen Markt weiter aus. 1.500 Kunden zählt das ERP System eEvolution mit diversen Branchenausprägungen. „Beim Rohstoffmanagement ist SOPRA mit EVS Marktführer; hier zählen wir 110 Molkereien zu unseren Kunden“, erklärt Mitinhaber Martin Sedlmayr. Demnächst kommt die Version 2.4.0 des EVS. Neuheiten: Handlung Abschluss Abrechnungsmonat, Integration Nutzungserklärung für Österreich und Mengenmanagement Schweiz, Archivsystem mit elektronischer Signatur, Verfolgung der Anlieferung, Mitgliederverwaltung (Teilübertragung), QM-Deutschland, Sopra-Script-Reports. sopra-gmbh.de



nen eine relativ stabile Milchmenge. Markenprodukte weisen zwar auch Absatzschwankungen auf, diese sind aber deutlich schwächer ausgeprägt. Die komplette Auslistung einer Marke bei einem der großen Lebensmitteleinzelhändler ist ein eher seltener Fall und vornehmlich bei schwachen B- und C-Marken zu beobachten. Insgesamt können Markenartikelhersteller ihre benötigte Milchmenge daher relativ gut prognostizieren. Aus diesem Grund streben sie auch eine möglichst große Planungssicherheit auf der Beschaffungsseite an, um z. B. den Wegfall größerer Beschaffungskontingente zu vermeiden. Stabilität und Qualitätssicherung stehen im Vordergrund, so dass längerfristige Verträge, feste Mengenpflichten, längerfristige Gleitpreisregelungen und eine höhere Regulationsintensität gewählt werden sollten.

Handelsmarken

Deutlich anders ist die Ausgangssituation für kostenorientierte Anbieter im Handelsmarkengeschäft zu beurteilen. Rund 55 % aller Molkereiprodukte werden heute als Handelsmarken vertrieben. In der Regel werden einjährige Verträge zwischen den Molkereien und dem LEH geschlossen, zum Teil heute aber auch schon kürzer. Es kann je nach Ausgang der Preisverhandlungen zu größeren Mengenverschiebungen zwischen den verschiedenen Anbietern kommen, wie dies nach dem Jahresabschluss 2004 für H-Milch mit Aldi der Fall war. Es kommt in jüngerer Zeit immer stärker zu unterjährigen Nachverhandlungen zwischen Industrie und Handel mit dem Risiko des kurzfristigen Verlustes von Abnahmemengen. Handelsmarken-Lieferanten sollten sich daher ihre Bauern nicht so lang-

fristig an sich binden wie Markenartikelhersteller.

Ein Handelsmarkenspezialist wird sich angesichts dieses Risikos also nicht oder nur für einen Teil seiner Milchmenge langfristig festlegen wollen. Er benötigt ein gewisses Mindestmaß an strategischer Flexibilität auf dem Beschaffungsmarkt. Diese Flexibilitätsanforderungen werden umso größer, je höher der Anteil einzelner Handelskunden am Gesamtabsatz ist. Diversifizierte Milchkonzerne mit internationalem Geschäft können intern leichter einen Ausgleich finden bzw. neue Märkte erschließen als kleinere und spezialisierte Molkereien. Für Handelsmarkenlieferanten sind daher insgesamt zwei Gesichtspunkte wichtig: Sie müssen sich höhere Flexibilitäten auf dem Beschaffungsmarkt erhalten und sie müssen die Verhandlungen auf der Absatzseite mit den Verhandlungen auf der Beschaffungsseite terminlich koordinieren.

Stimmiger Mix!

Aufgabe der Molkereien ist es damit insgesamt, aus den genannten Variablen ein passendes Vertragsdesign als Angebot an die Landwirte zu entwerfen. Die gewählte Kombination ist dabei unter zwei Gesichtspunkten zu bewerten:

1. Der Mix der Vertragsklauseln muss in sich stimmig sein. Eine hohe Regulationsintensität ist z. B. kaum mit kurzfristigen Verträgen vereinbar. Die Vertragselemente wirken i. d. R. komplementär und sollten insgesamt die intendierte Anreizwirkung auf die Landwirte entfalten.

2. Das Vertragsdesign muss zur jeweiligen betrieblichen Situation und insbesondere zur Unternehmensstrategie passen. Beispielsweise sollte eine

Molkerei mit starker Wachstumsorientierung den Landwirten ihrerseits Wachstumsoptionen erschließen.

Komplexe Fragen

Problematisch ist, dass gerade Genossenschaften aufgrund ihrer Milchverwertungsstruktur nach Wegfall der Quote eher kurzfristige Geschäftsbeziehungen zu ihren Lieferanten aufbauen sollten. Dies verdeutlicht, dass Genossenschaften frühzeitig und unter guter Kenntnis der Interessen ihrer Landwirte die Planung neuer Vertragssysteme angehen sollten. Die Komplexität der Frage verdeutlicht, dass die Aushandlung von neuen Vertragssystemen auch bei guter Geschäftsbeziehung alles andere als einfach werden wird. Bei dem derzeit angespannten Klima ist es eine weitreichende Herausforderung. Vor diesem Hintergrund werden in der Zukunft wesentlich stärker als bisher psychologische Überlegungen in die Kommunikation zwischen Landwirten und Molkereien einfließen müssen. Vor dem Hintergrund der umfassenden Herausforderungen müssen Landwirte wie Molkereien ein Interesse daran haben, konstruktive Dialoge zur Zukunft der Geschäftsbeziehungen zu führen.

Auf Seiten der genossenschaftlichen Molkereien wird das Verständnis für die landwirtschaftlichen Anteilseigner stärker in der Unternehmenskultur verankert werden müssen. Milchbauern müssen sich intensiver mit dem Markt und denjenigen Zwängen auseinandersetzen, die den Spielraum der Milchindustrie von Seiten des Handels einengen. Sie sollten in ihre Überlegungen einbeziehen, dass Genossenschaften bei immer stärker zunehmender Konzentration ein strategisch wichtiges Instrument der Landwirtschaft zum Schutz vor Nachfragemacht sind.