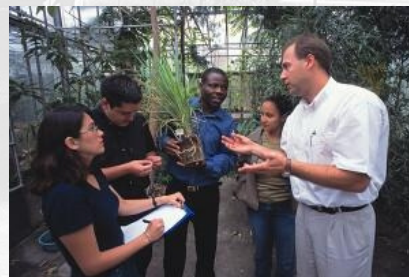


# Modernes Lieferantenmanagement

Prof. Dr. Achim Spiller

## 4. Göttinger Fachtagung Milchwirtschaft



## Nach Gutsherrenart?

*„Die Molkereien entscheiden nach Gutsherrenart“  
(Landwirtschaftliches Wochenblatt 24/2009)*

*„Milcherzeuger beschließen feste Mengensteuerung.  
Anreize zur Mengendrosselung bei der Upländer Bauernmolkerei“  
(Pressemitteilung der Upländer Molkerei 04.06.09)*

*„Bayerische Genossenschaftsmolkerei legt fest,  
dass der Milchzahlungspreis zukünftig von der  
Generalversammlung bestimmt wird“.*

## Zentrale Problemfelder in Genossenschaftsmolkereien

### **Landwirte als Lieferanten und Anteilseigner/Mitglied**

- Free Rider-Problem: In Molkereigenossenschaften durch die Problematik, dass auch Nicht-Mitglieder Lieferanten sein können und häufig den gleichen Milchpreis realisieren.
- Influence Decision Cost-Problem: Durch die Organe hohe Kosten der Entscheidungsfindung und mangelnde Flexibilität.
- Investment Horizon-Problem: Strategische Investitionen (z. B. in Markenaufbau und Internationalisierung) werden von Mitgliedern, deren Mitgliedschaft zeitlich begrenzt ist, negativer gesehen.
- Kontrollproblem: Grenzen der ehrenamtlichen Kontrolle der **hauptamtlichen Geschäftsführung**.

Quelle: Cook 1995

Aber:

- Genossenschaften als marktführende Anbieter
- Wachstumsdynamik der Genossenschaften
- Beachtliche Produktivitätsfortschritte
- Ausgeprägte Kostenführerschaftsstrategien



Elinor Ostrom

## **Neue Herausforderungen für das Lieferantenmanagement**

### **Beispiel A: Vertragsgestaltung nach der Quote**

## Verträge in der Milchwirtschaft

- Status Quo:
  - Langfristige Geschäftsbeziehungen
  - Vermarktungsverträge: Andienungs- und Abnahmeverpflichtungen
  - Mengenplanung weitgehend durch Milchquoten bestimmt
  - Hohe Planungssicherheit für die Molkereien
    - **Wird von den Landwirten zunehmend in Frage gestellt**
    - **Quotenausstieg 2015 übt zusätzlichen Veränderungsdruck auf bestehende Vertragssysteme aus**

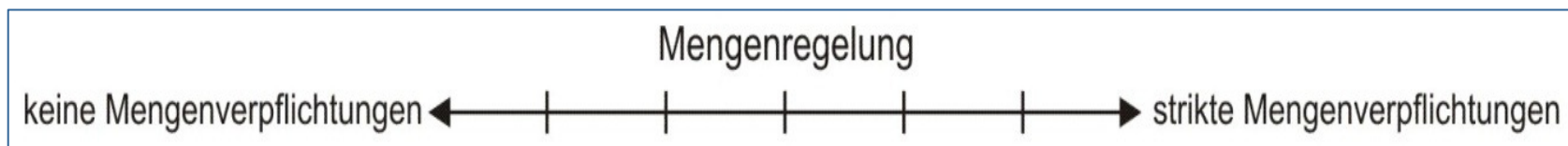
## Stand der Forschung

- Wenige Publikationen zu Verträgen/Vertragseinstellungen in der Milchwirtschaft
  - Umgestaltung von Rohmilchkontrakten in Großbritannien (MILK DEVELOPMENT COUNCIL, 2005)
  - Optimale Dauer von Milchlieferverträgen aus Sicht europäischer Landwirte (EUROPEAN DAIRY FARMERS, 2008)
  - Präferenzen deutscher Milchviehhalter bezüglich Vertragslänge (SCHAPER *et al.*, 2008)
  - Wichtige Parameter von Milchlieferverträgen nach der Quote (WOCKEN/SPILLER, 2009)

## Welche Vertragsbestandteile sind zu regeln?



- Vertragslänge
- Kündigungsfrist
- Außerordentliche Kündigungsrechte

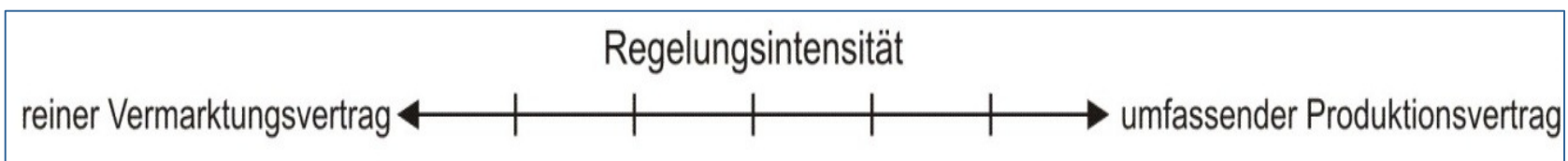


- Mengenfixierung
- Abnahmepflichten
- Andienungspflichten

## Welche Vertragsbestandteile sind neu zu regeln?



- Einseitige Festlegung
- Referenzpreissystem
- Grundpreis mit Gleitklausel
- Aushandlungen



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

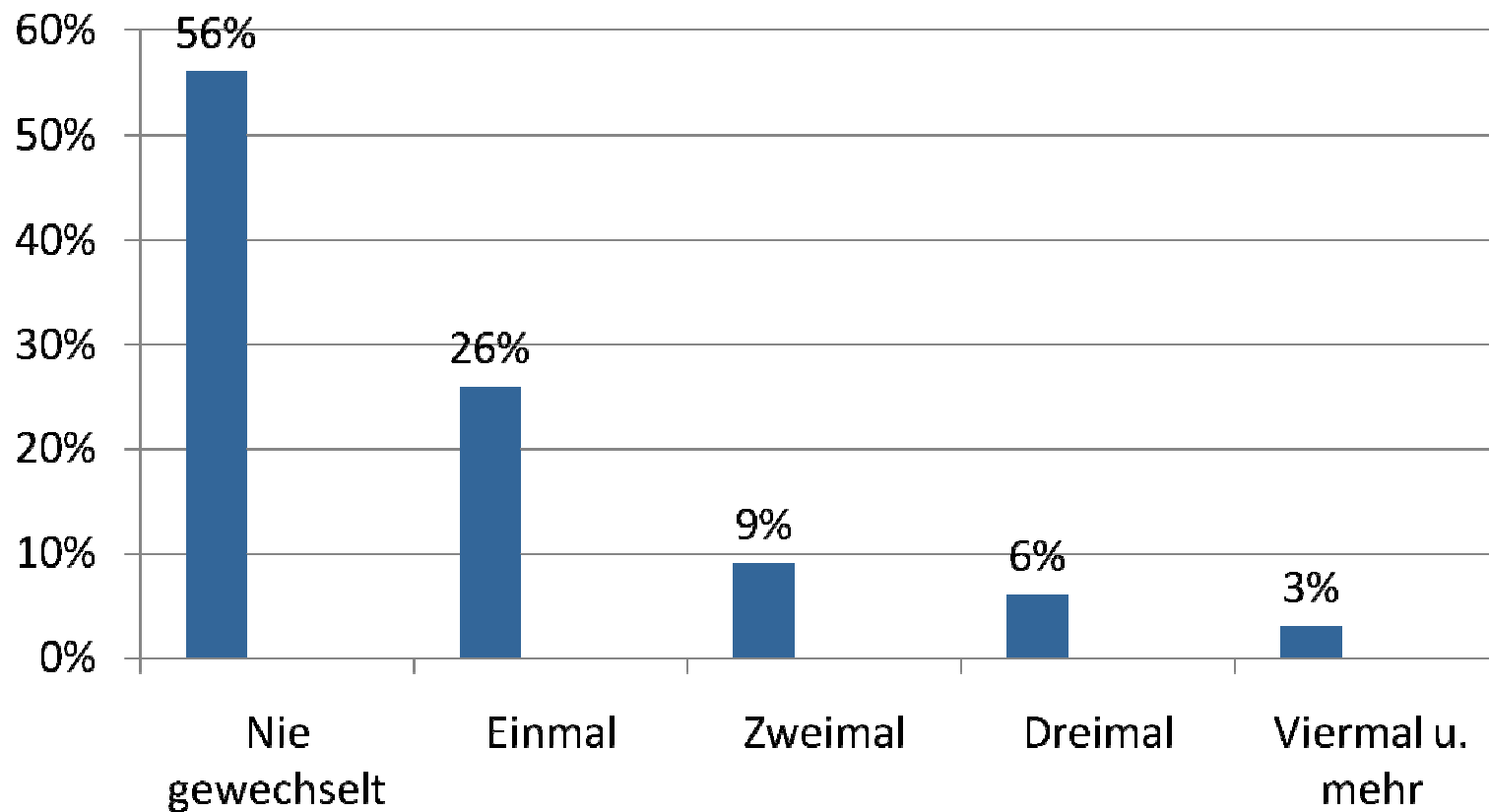
## Studiendesign und Stichprobe

- Persönliche Interviews im November und Dezember 2008
- Dauer ca. 60 min
- Sampling durch Schneeballsystem
- 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 !**

## Anzahl Molkereiwechsel in den letzten 10 Jahren

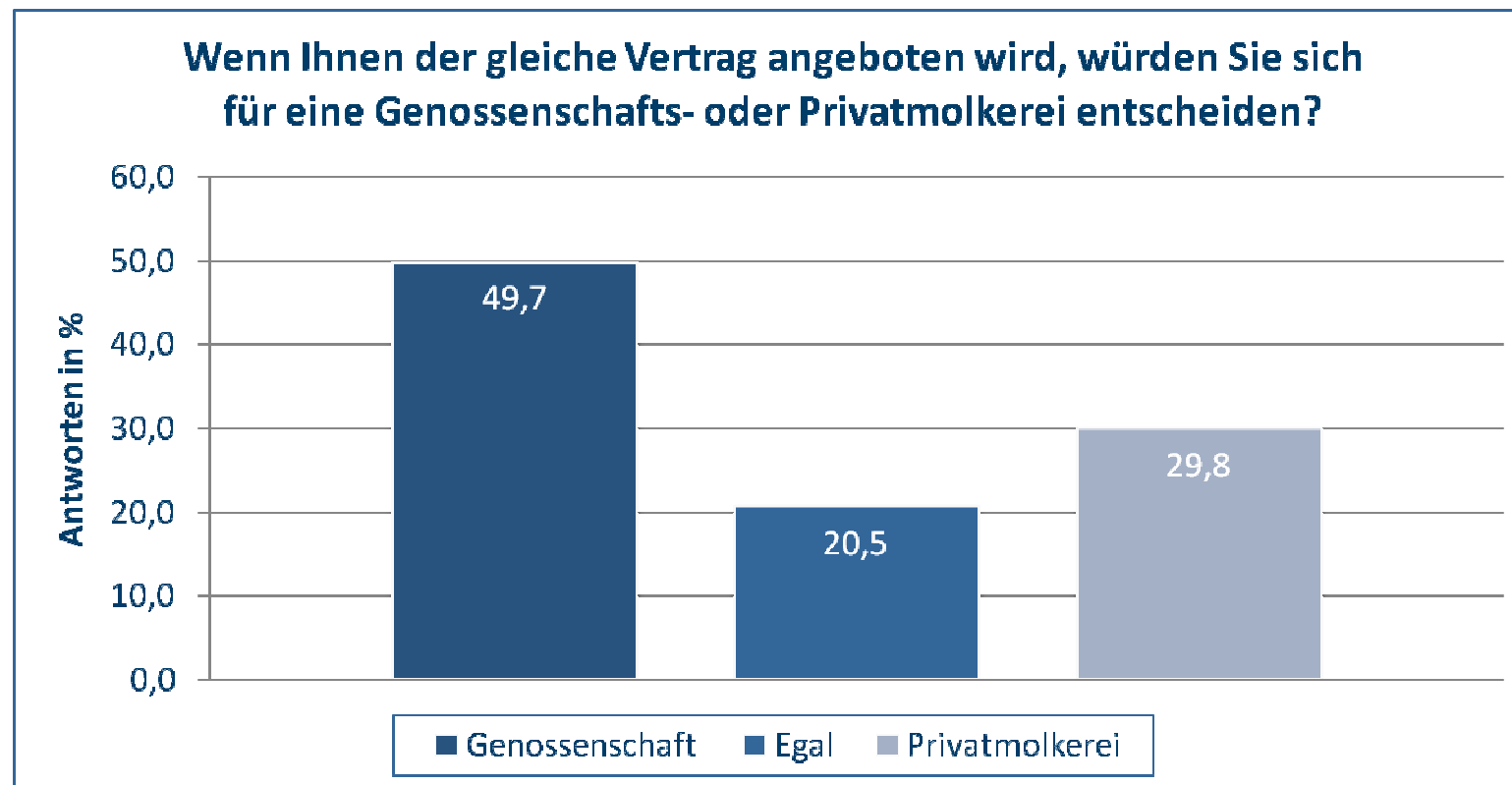


Großbetriebe sind wechselbereiter

## Wachstum des Milchbereichs der Landwirte in den nächsten 10 Jahren

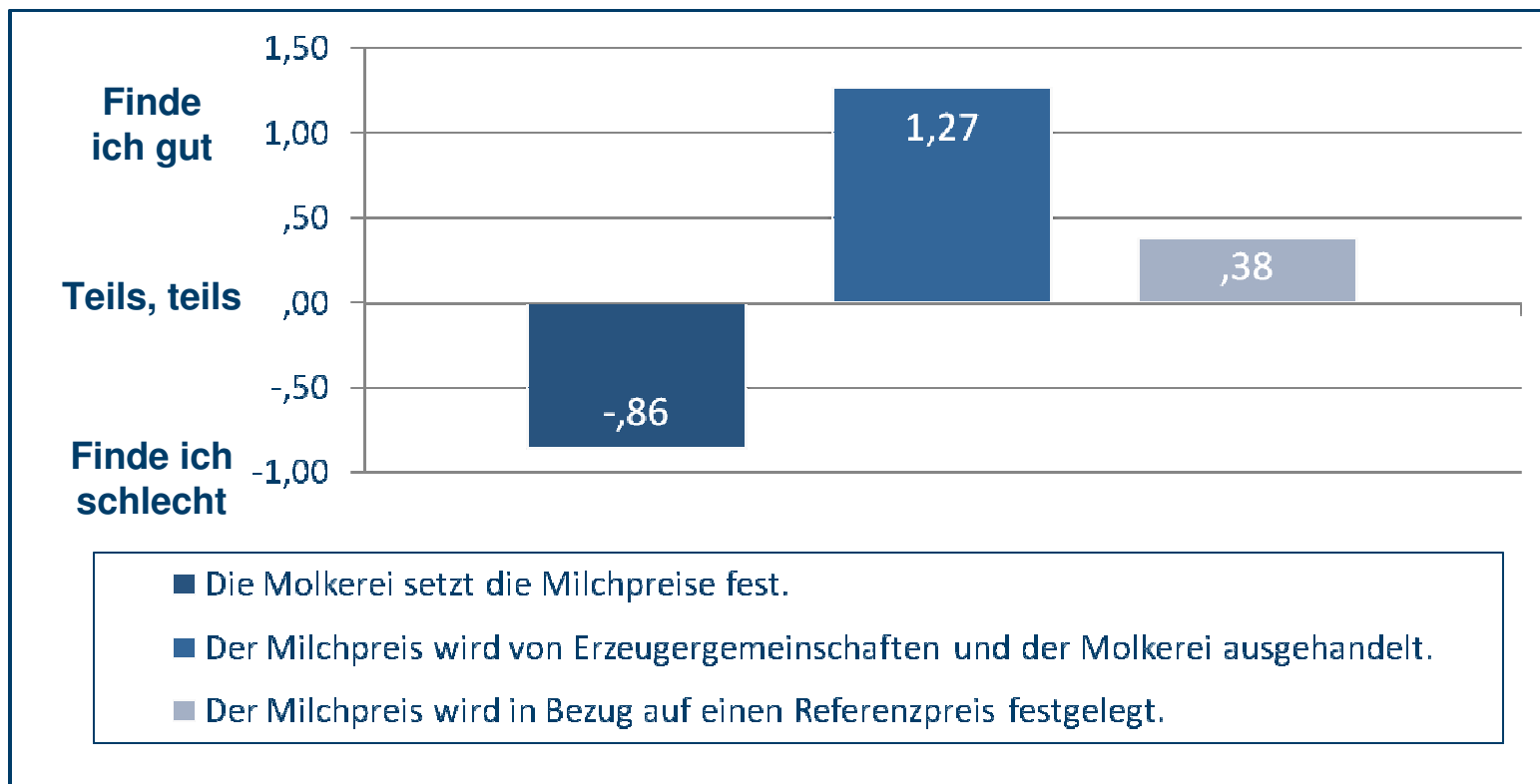
	Sehr stark wachsen	Stark wachsen	Wachse n	Gleich- bleiben	Reduziere n	Komplett aufhören
In %	4,3	2,1	70,2	8,5	4,3	10,6

## Genossenschaft vs. Privatmolkerei



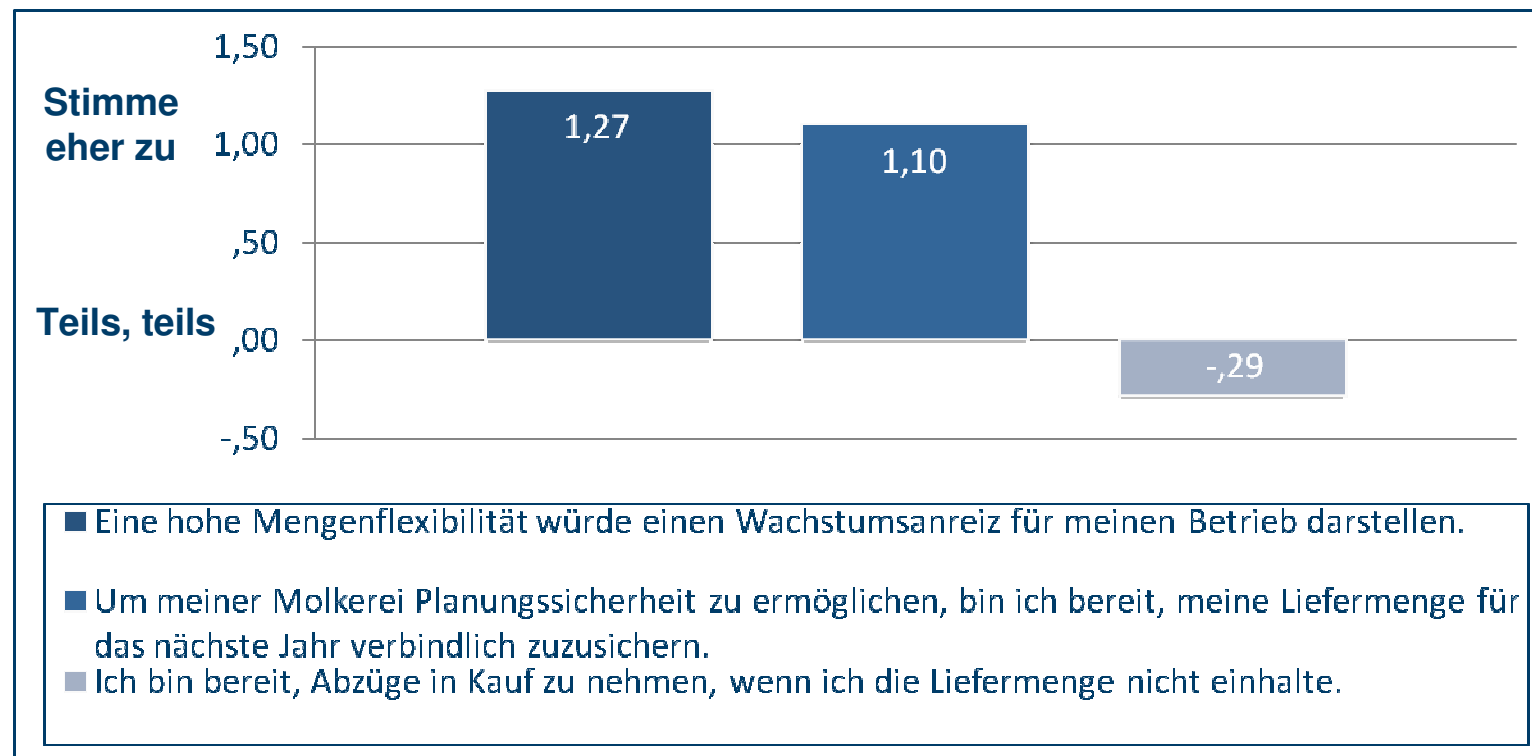
Quelle: Eigene Berechnung

## Preisfindungssysteme



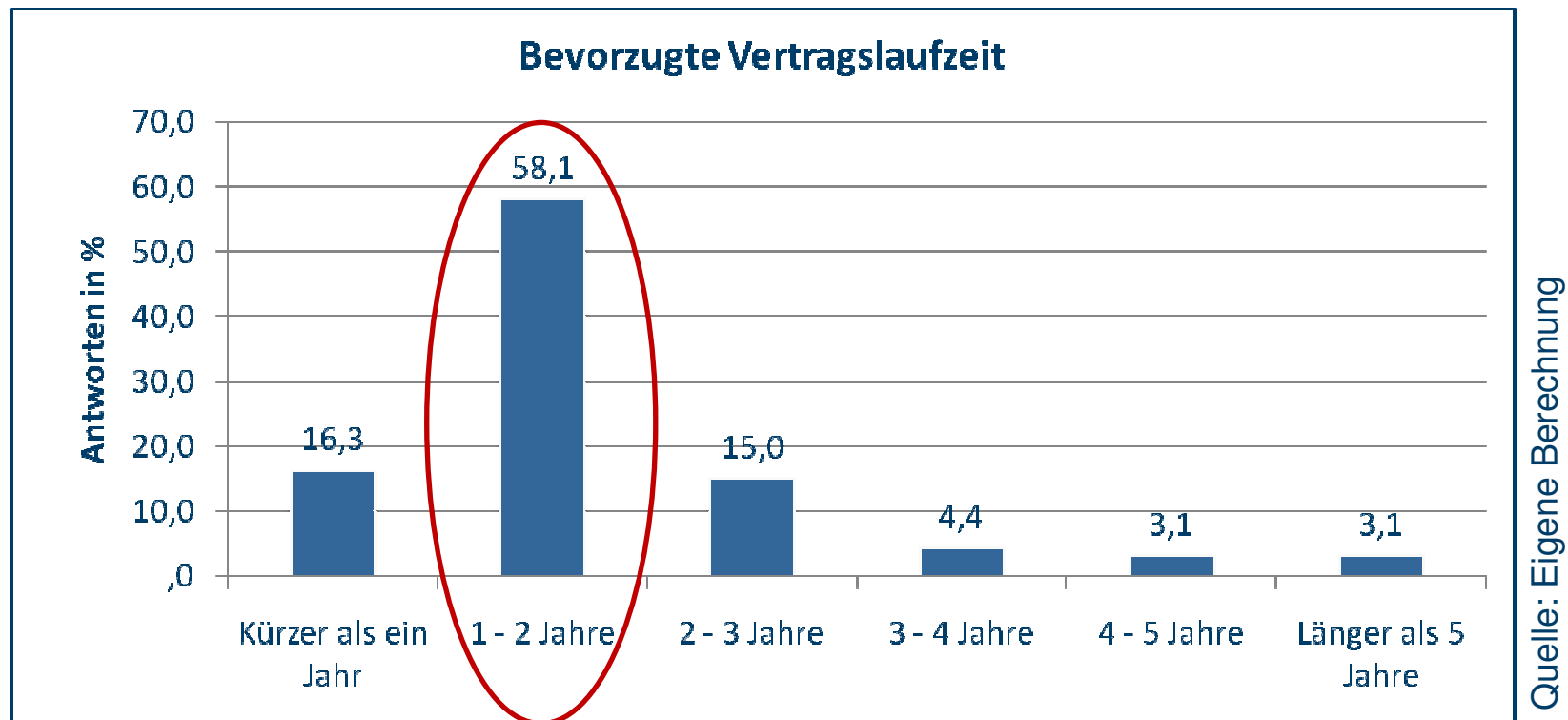
Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Finde ich sehr schlecht“ bis „3 = Finde ich sehr gut“

## Mengenfixierung

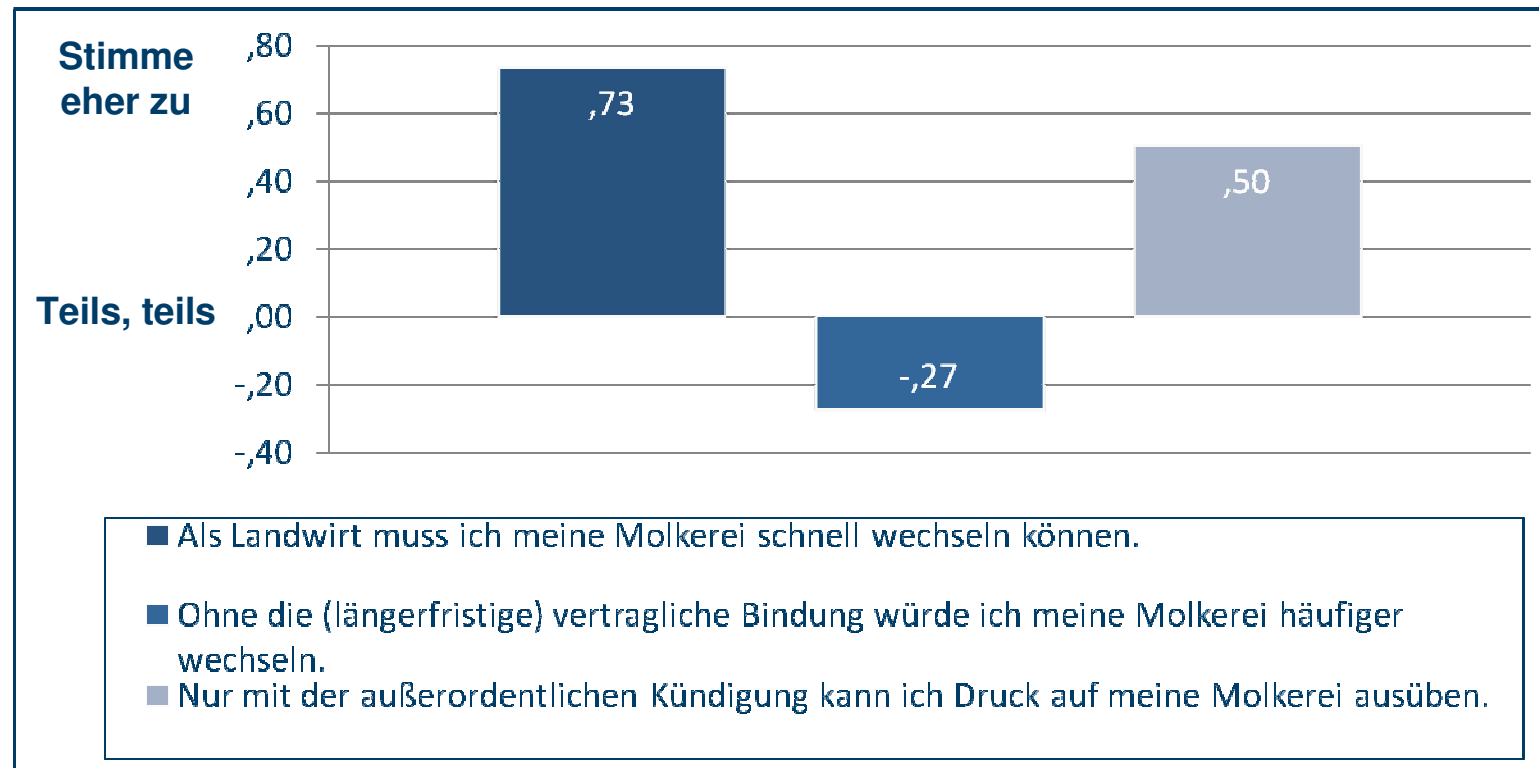


Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Lehne voll und ganz ab“ bis „3 = Stimme voll und ganz zu“

## Fristigkeit von Milchlieferverträgen



## Kündigungsfristen



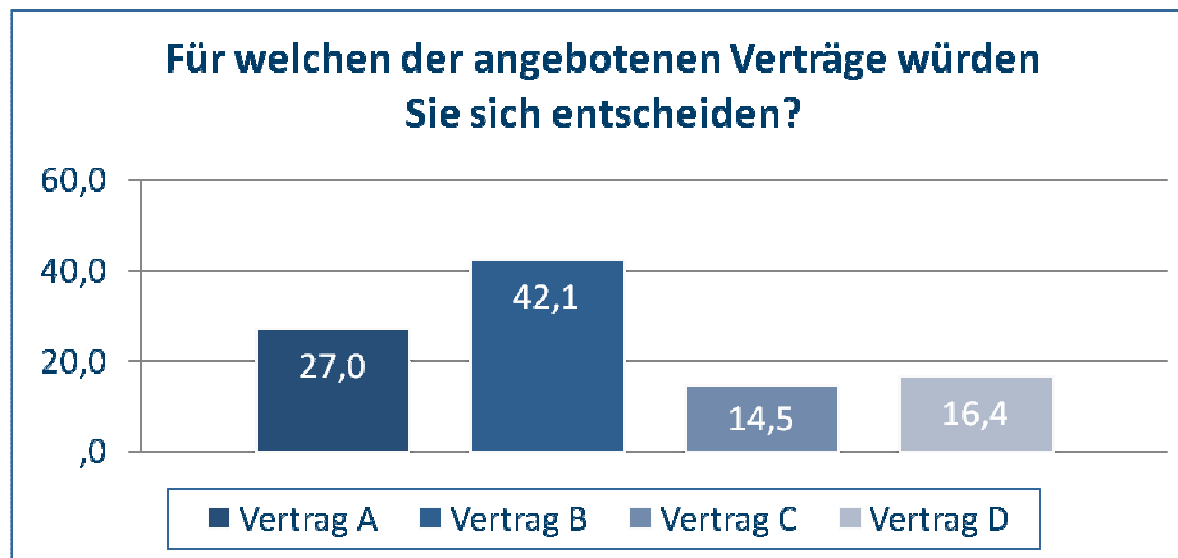
Quelle: Eigene Berechnung

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)

## Vertragspräferenzen der Landwirte: Ergebnis

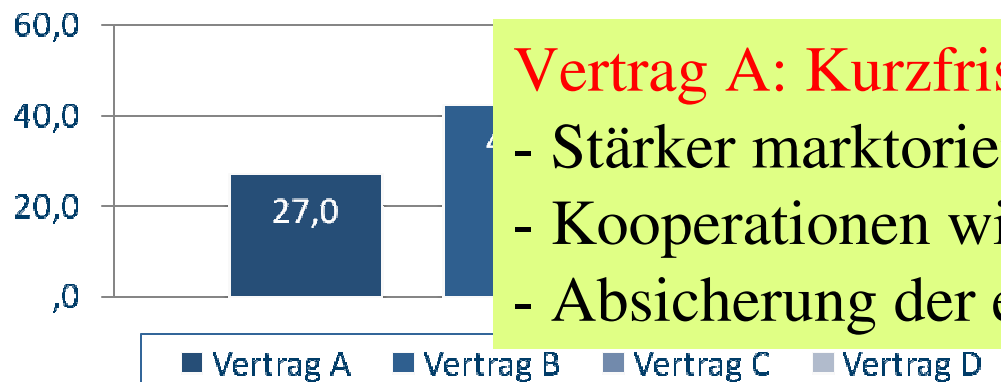


- A:** 6 Monate, fester Milchpreis, fixe Liefermenge, Überlieferung - 10 Cent/kg
- B:** 24 Monate, ZMP-Preis + 0,5 Cent/kg, keine Mengenbegrenzung
- C:** 24 Monate, ZMP-Preis + 0,75 Cent/kg, f Liefermenge, Überlieferung - 10 Cent/kg
- D:** 5 Jahre, gemeinsam festgelegter Milchpreis, monatlich ausgezahlt, keine Mengenbegrenzung

Bereitschaft zur längerfristigen Bindung nur, wenn Mengenflexibilität gewährleistet ist!

## Vertragspräferenzen der Landwirte: Ergebnis

Für welchen der angebotenen Verträge würden Sie sich entscheiden?



**Vertrag A: Kurzfristig, aber verbindlich**

- Stärker marktorientierte Landwirte
- Kooperationen wichtig
- Absicherung der eigenen Verhandlungsposition

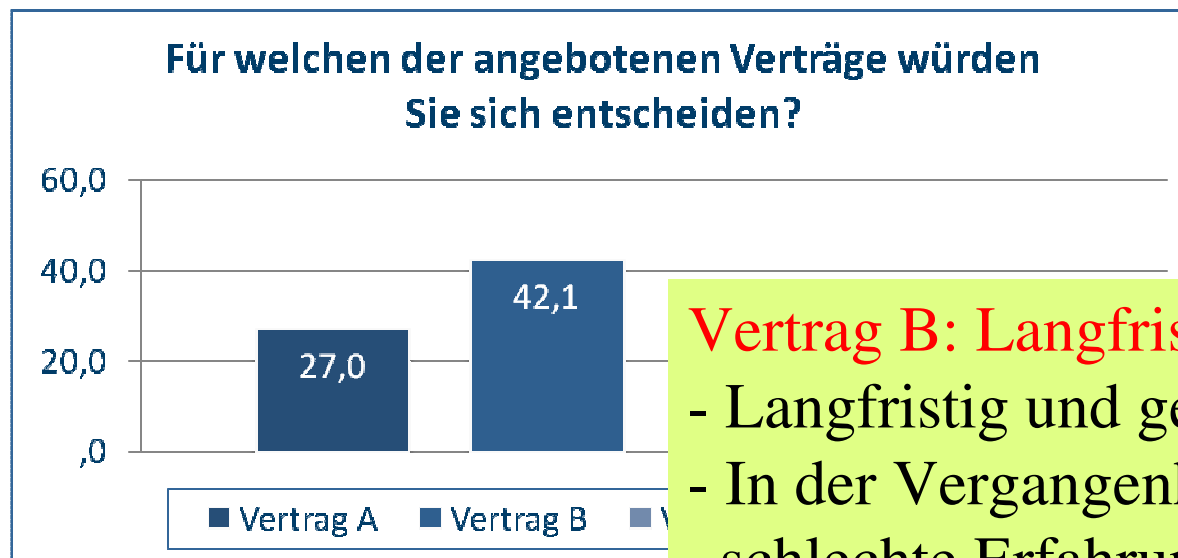
A: 6 Monate, fester Milchpreis, fixe Liefermenge, Überlieferung - 10 Cent/kg

B: 6 Monate, fester Milchpreis, fixe Liefermenge, Überlieferung - 10 Cent/kg

C: 6 Monate, fester Milchpreis, fixe Liefermenge, Überlieferung - 10 Cent/kg, f

D: 6 Monate, fester Milchpreis, fixe Liefermenge, Überlieferung - 10 Cent/kg, keine Mengengrenzung

## Vertragspräferenzen der Landwirte: Ergebnis



**A:** 6 Monate, fester Milchpreis, fixe Liefermenge, Überlieferung - 10 Cent/kg

**B:** 24 Monate, ZMP-Preis + 0,5 Cent/kg, keine Mengenbegrenzung

### Vertrag B: Langfristig, aber fair

- Langfristig und genossenschaftlich orientiert
- In der Vergangenheit mit Verträgen schlechte Erfahrungen gemacht
- Deshalb faire Risikoverteilung

## **Neue Herausforderungen für das Lieferantenmanagement**

### **Beispiel B: Genossenschaftliche Gremien**

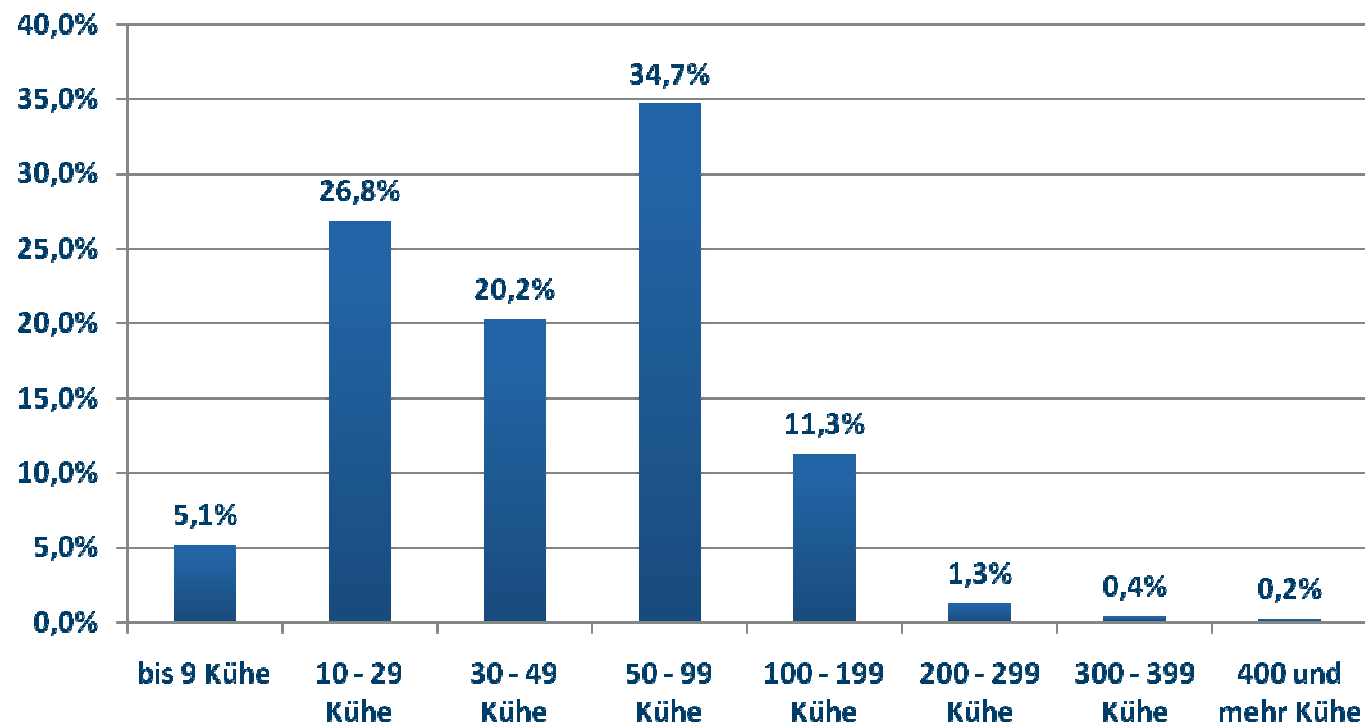
## Forschungsstand – Genossenschaftliche Gremien

- In einer Genossenschaft werden nicht nur wirtschaftliche Aspekte verfolgt, auch die soziale Komponente spielt eine entscheidende Rolle (*Österberg und Nilsson 2009*).
- Die Profitabilität des eigenen Betriebes wirkt sich auf die Zufriedenheit mit der Genossenschaft aus (*Österberg und Nilsson 2009*).
- Je nach Alter unterschiedliches Vertrauen in die Unternehmensleitung (*Österberg und Nilsson 2009*) – bei Älteren Vertrauen geringer!
- Die Risikoeinstellung der Betriebsleiter wirkt sich auch auf die Haltung gegenüber der Genossenschaft aus - risikoaverse Entscheider sind eher in Gremien aktiv (*Kalogeras et al. 2009*).
- Professionelle und größere Betriebe engagieren sich eher seltener (*Kalogeras et al. 2009*)
- Ein guter Informationsfluss erhöht das Engagement im Unternehmen (*Kalogeras et al. 2009; Österberg und Nilsson 2009*).

## Studiendesign und Stichprobe

- Durchführung im Februar 2009
- 1.140 Milcherzeuger befragt
- 35 % der Befragten sind in einem Milch- oder landwirtschaftlichen Gremium aktiv

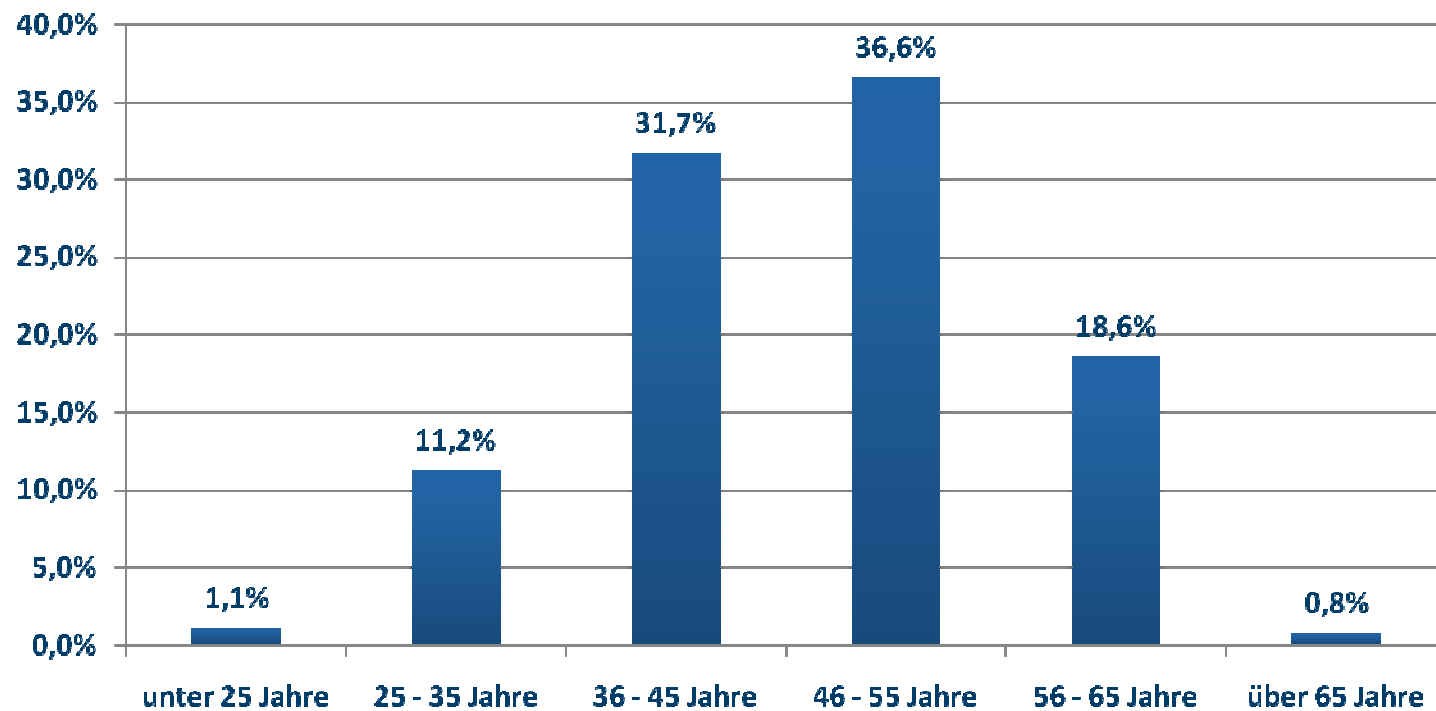
## Milchkühe im Betrieb



Quelle: Eigene Berechnung

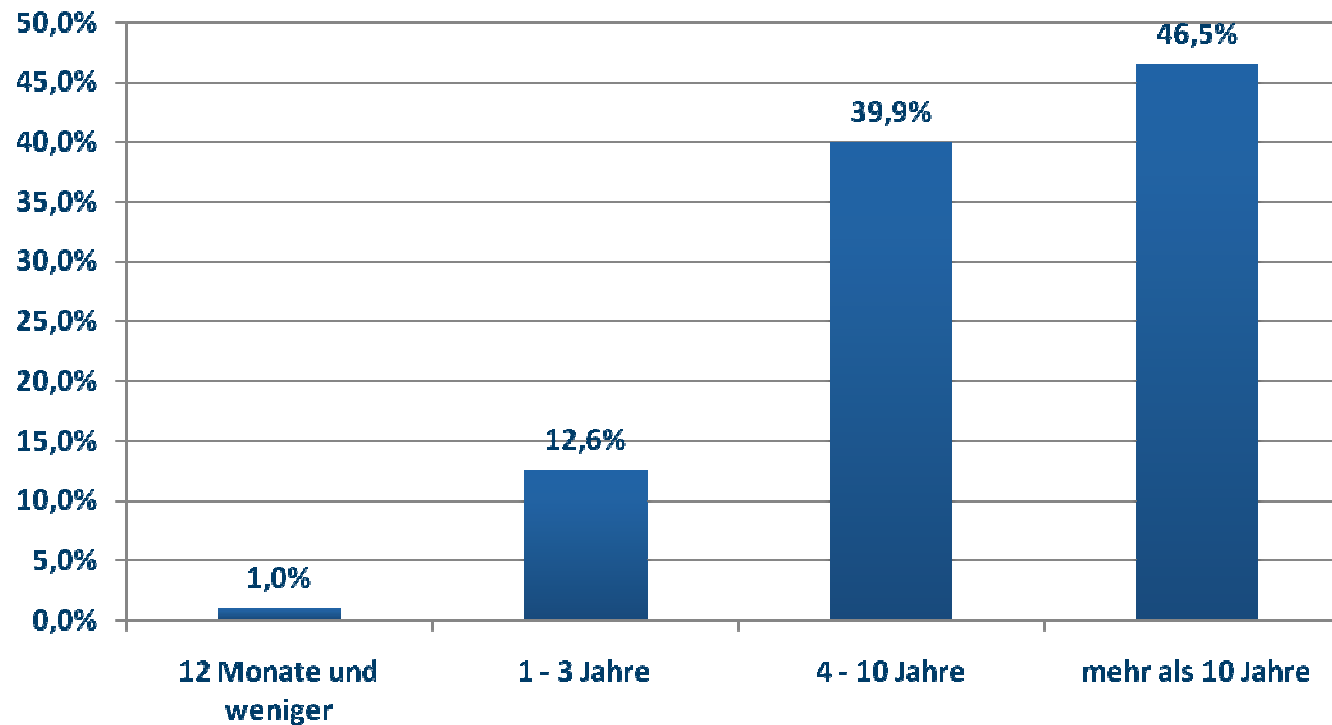
Die Mehrzahl der Betriebe hat weniger als 100 Milchkühe

## Alter der Befragten



Quelle: Eigene Berechnung

## Wie lange wird schon an die Molkerei geliefert?



Quelle: Eigene Berechnung

Ein Großteil ist der Molkerei treu.

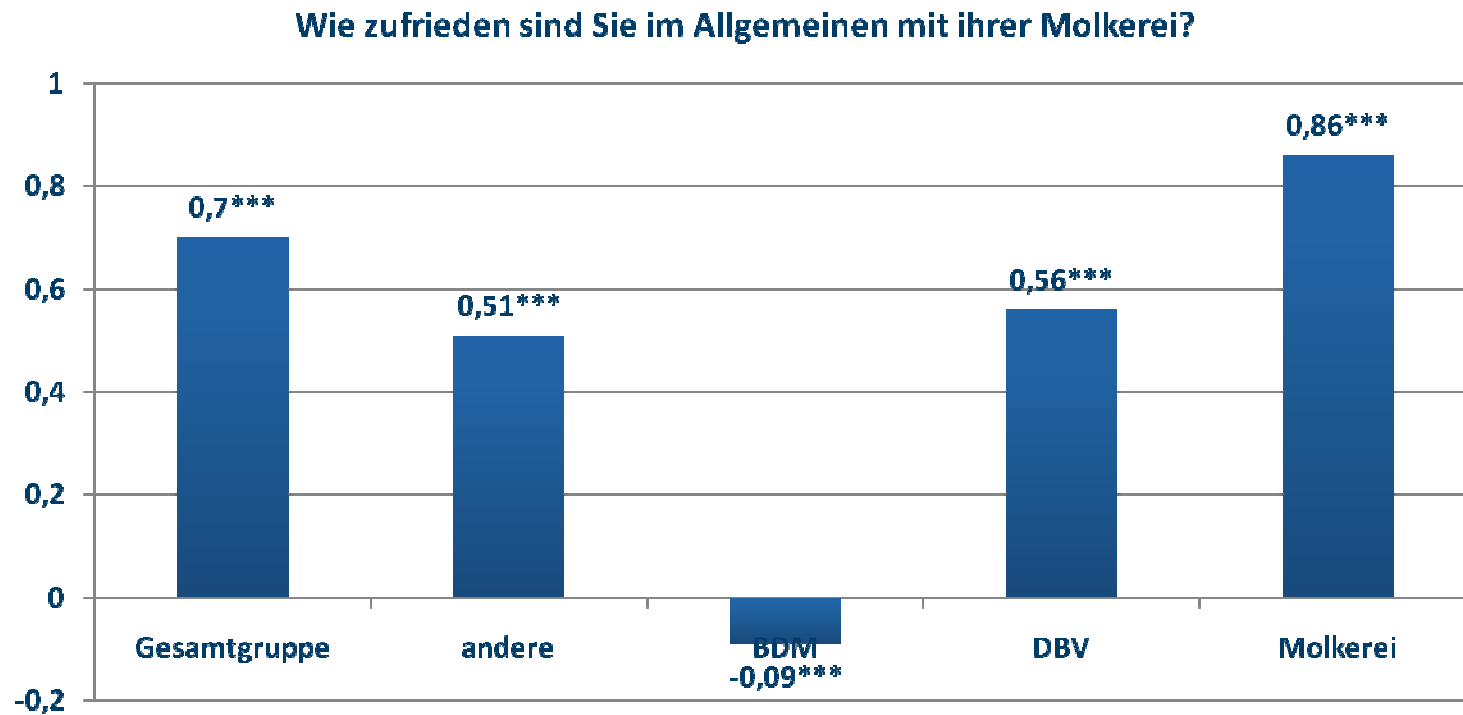
## Aufteilung der Gremienzugehörigkeit

Gremienzugehörigkeit	Anzahl
Andere Gremien (außerhalb Milch)	291
BDM	36
DBV	92
Molkereigremium	62
Alle weiteren Landwirte ohne Gremium-Tätigkeit	659

Quelle: Eigene Berechnung

- die Gruppe „Andere“ beinhaltet Mitglieder in Beratungsgemeinschaften, Wasser- und Bodenverbänden etc.

## Gesamtzufriedenheit



Quelle: Eigene Berechnung

- Zufriedenheit der Molkereigremienmitglieder etwas höher, jedoch nicht mit deutlicher Tendenz.

Mittelwert auf einer Skala von „-2 = Lehne voll und ganz ab“ bis „2 = Stimme voll und ganz zu“

## Gesamtzufriedenheit

	Kein Gremiu m	andere	BDM	DBV	Molkerei	Insgesamt
Versprechen, die die Molkerei macht sind verlässlich.	0,36	0,32	-0,5	0,53	0,49	0,35 ***
Mit der täglichen Zusammenarbeit mit der Molkerei bin ich zufrieden.	0,87	0,79	0,22	0,89	1,03	0,84 ***
Ich fühle mich mit meiner Molkerei verbunden.	0,54	0,42	-0,25	0,7	0,9	0,52 ***

Quelle: Eigene Berechnung

Mittelwert auf einer Skala von „-2 = Lehne voll und ganz ab“ bis „2 = Stimme voll und ganz zu“

Signifikanzniveaus: \*\*\* =  $p \leq 0,001$ ; \*\* =  $p \leq 0,01$ ; \* =  $p \leq 0,05$

## Gesamtzufriedenheit

	Kein Gremium	andere	BDM	DBV	Molkerei	Insgesamt
Was meine Molkerei macht ist mir egal. Hauptsache meine Milch wird zu einem guten Preis abgeholt.	-0,72	-0,92	-0,72	-1,22	-1,37	-0,82 ***
Wenn ich Schwierigkeiten habe, werde ich von meiner Molkerei unterstützt.	-0,14	-0,18	-0,56	0,02	0,17	-0,13 **

Quelle: Eigene Berechnung

Mittelwert auf einer Skala von „-2 = Lehne voll und ganz ab“ bis „2 = Stimme voll und ganz zu“

Signifikanzniveaus: \*\*\* =  $p \leq 0,001$ ; \*\* =  $p \leq 0,01$ ; \* =  $p \leq 0,05$

## Langfristige Informationen/Politikinformationen

	Kein Gremiu	andere	BDM	DBV	Molkerei	Insgesamt
Ich kenne die langfristige Unternehmensstrategie meiner Molkerei.	0,0	0,25	0,09	0,4	0,47	0,1 ***
Die Molkerei vermittelt aktuelle Entwicklungen auf dem Milchmarkt und deren Bedeutung verständlich.	0,66	0,43	0,03	0,64	0,73	0,6 ***
Insgesamt bin ich mit der Kommunikation der Molkerei zufrieden.	0,3	0,19	-0,36	0,25	0,11	0,25 ***

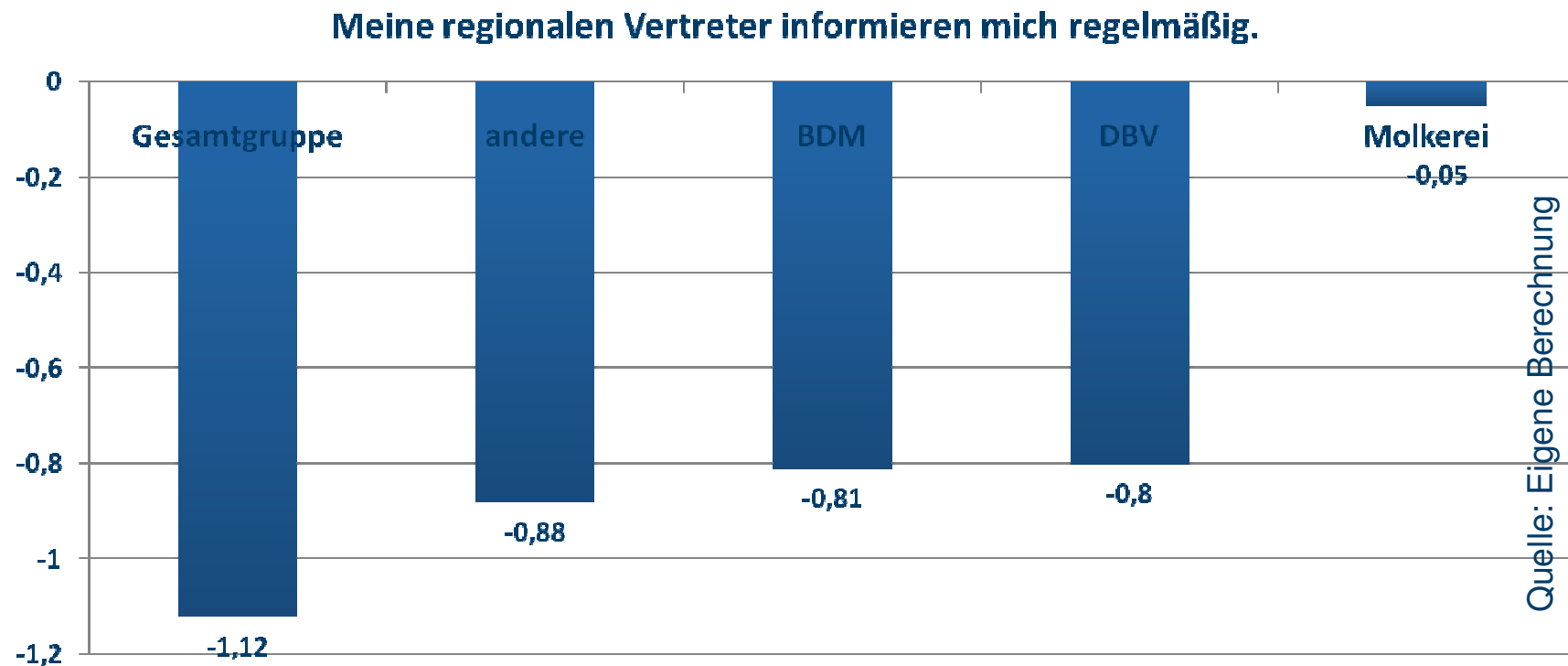
Quelle: Eigene Berechnung

- Gremienmitglieder der Molkerei fühlen sich nur geringfügig besser informiert.

Mittelwert auf einer Skala von „-2 = Lehne voll und ganz ab“ bis „2 = Stimme voll und ganz zu“

Signifikanzniveaus: \*\*\* =  $p \leq 0,001$ ; \*\* =  $p \leq 0,01$ ; \* =  $p \leq 0,05$

## Wahrnehmung der Gremienarbeit

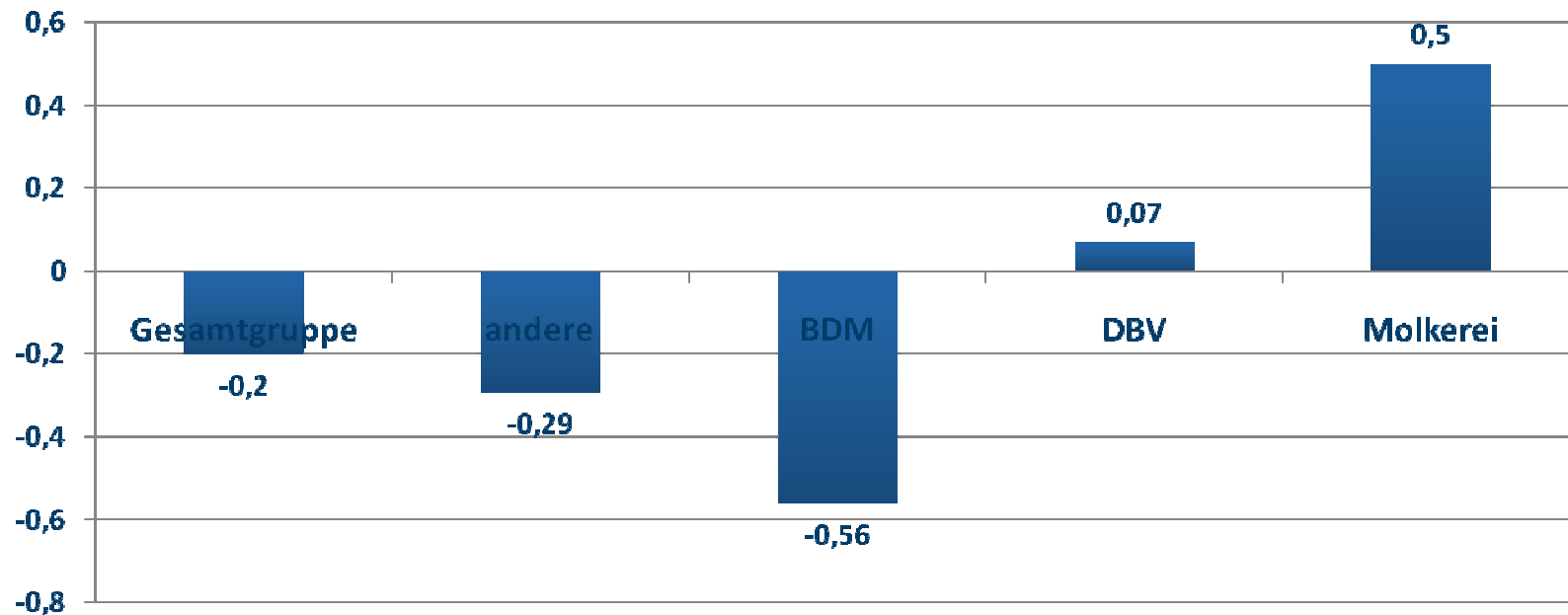


Mittelwert auf einer Skala von „-2 = Lehne voll und ganz ab“ bis „2 = Stimme voll und ganz zu“

Signifikanzniveau: \*\*\* =  $p \leq 0,001$

## Wahrnehmung der eigenen Arbeit

Mit der Arbeit meiner regionalen Vertreter bin ich zufrieden.

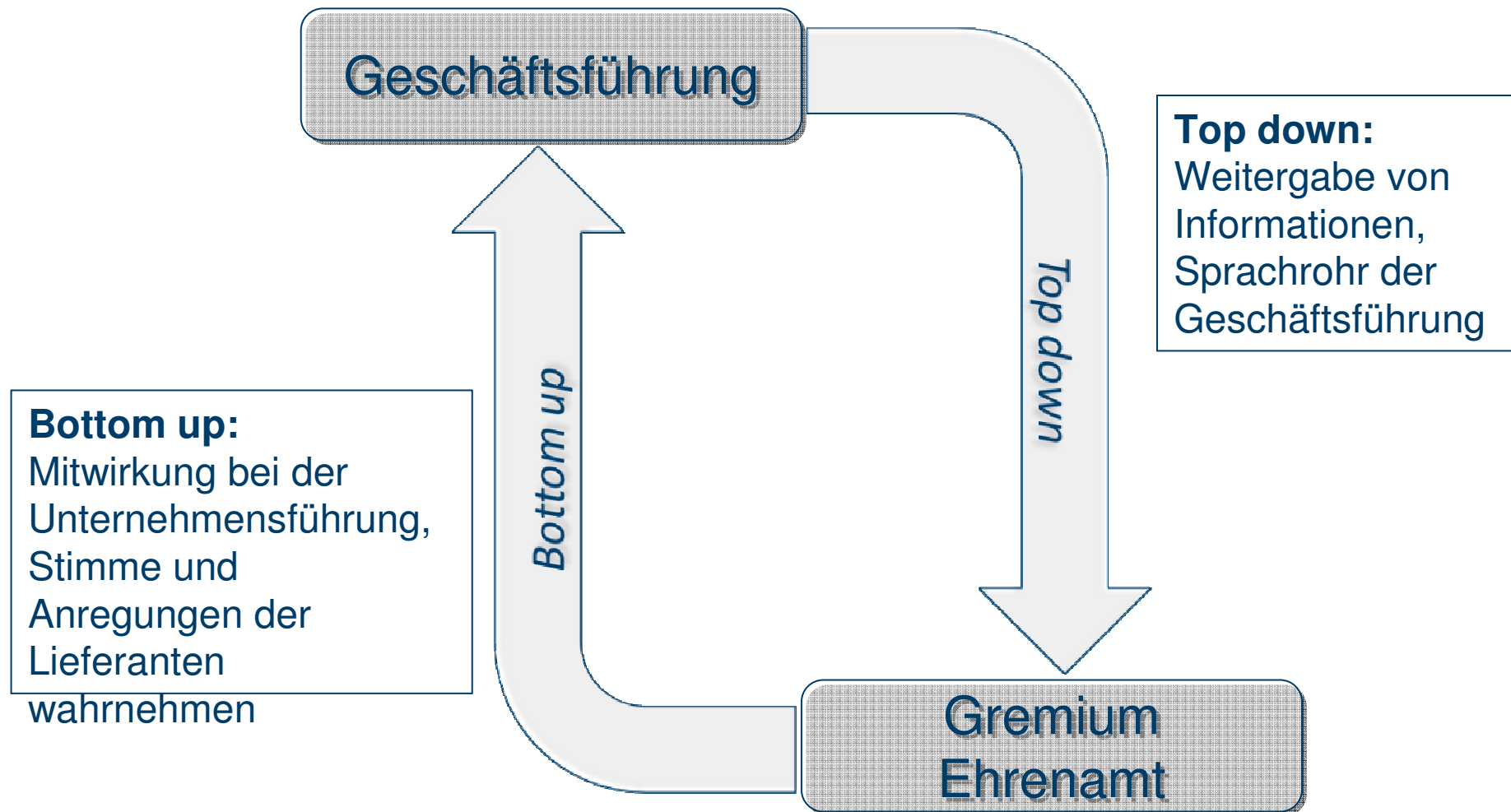


Quelle: Eigene Berechnung

Mittelwert auf einer Skala von „-2 = Lehne voll und ganz ab“ bis „2 = Stimme voll und ganz zu“

Signifikanzniveau: \*\*\* =  $p \leq 0,001$

## „Spagat“ des Ehrenamtes???



## Fazit

- Typisch genossenschaftliche Preisfindung wird abgelehnt
- Auch diejenigen, die aktiv im Gremium mit arbeiten, haben keine deutlich positivere Einstellung zu ihrer Molkerei
- Die Funktion des Ehrenamtes muss in der Molkerei klar definiert sein

## Vision der Kommunikation in Genossenschaften

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT  
GÖTTINGEN



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Prof. Dr. Achim Spiller  
Georg-August-Universität Göttingen  
[a.spiller@agr.uni-goettingen.de](mailto:a.spiller@agr.uni-goettingen.de) • +49 (0)551 39-22399

