



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 Milchauszahlungspreis 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

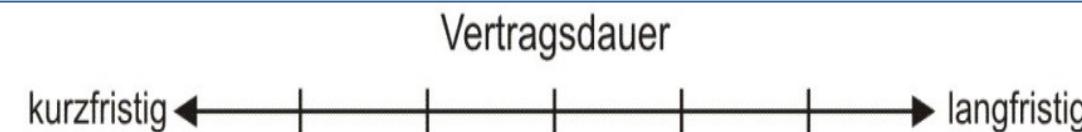
Verträge in der Milchwirtschaft

- 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**

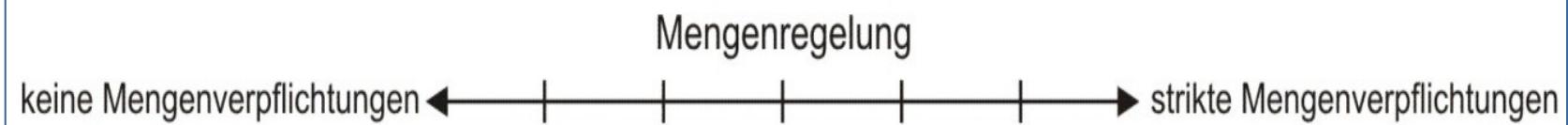
Stand der Forschung

- 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

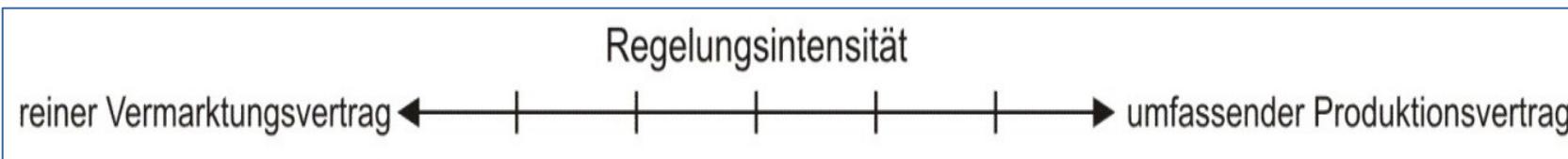


- Mengenfixierung
- Abnahmepflichten
- Andienungspflichten

Welche Vertragsbestandteile sind neu zu regeln?



- Einseitige Festlegung
- Referenzpreissystem
- Grundpreis mit Gleitklausel
- Aushandlungen



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

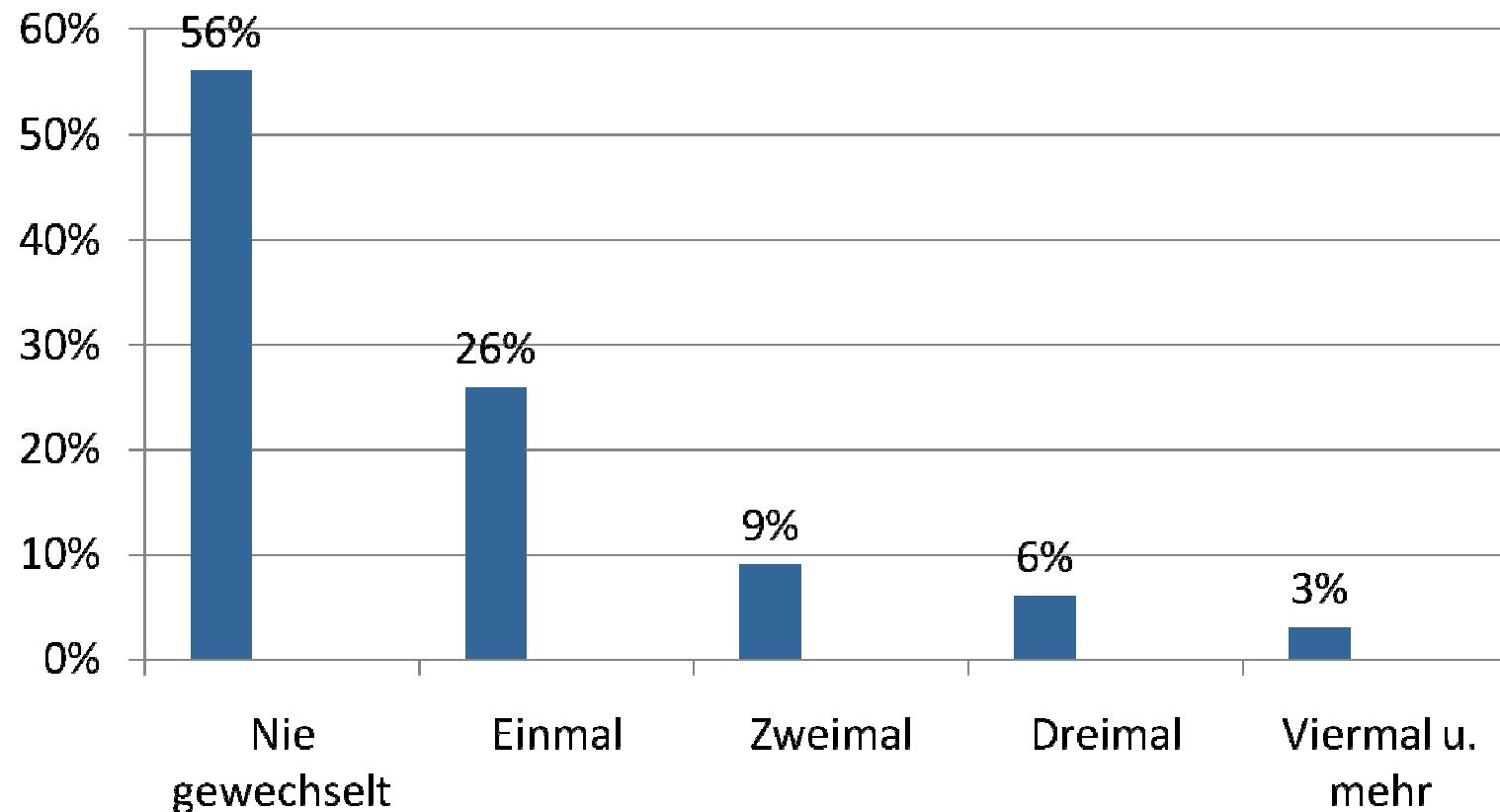
Studiendesign und Stichprobe

- 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

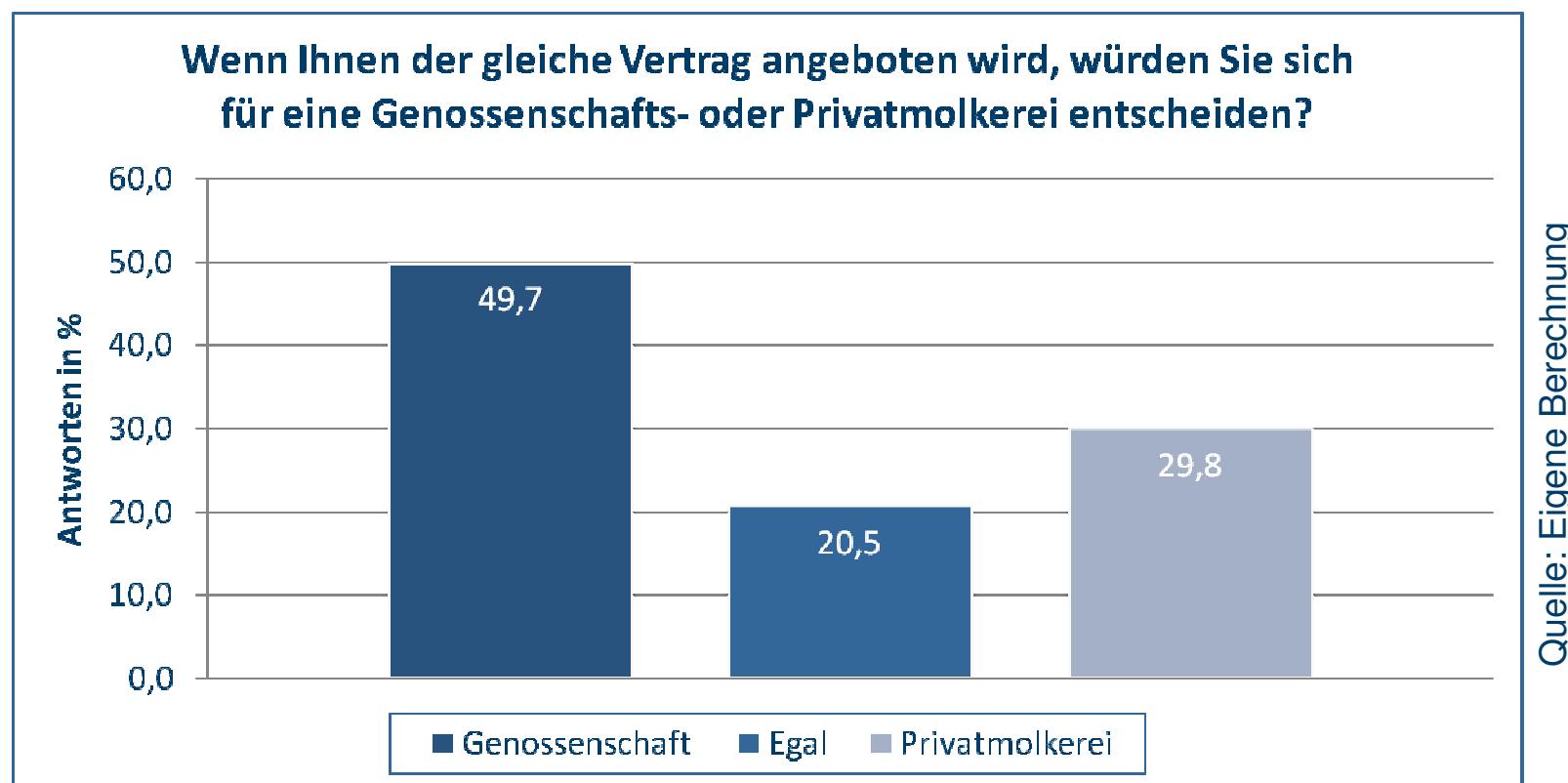


Großbetriebe sind wechselbereiter

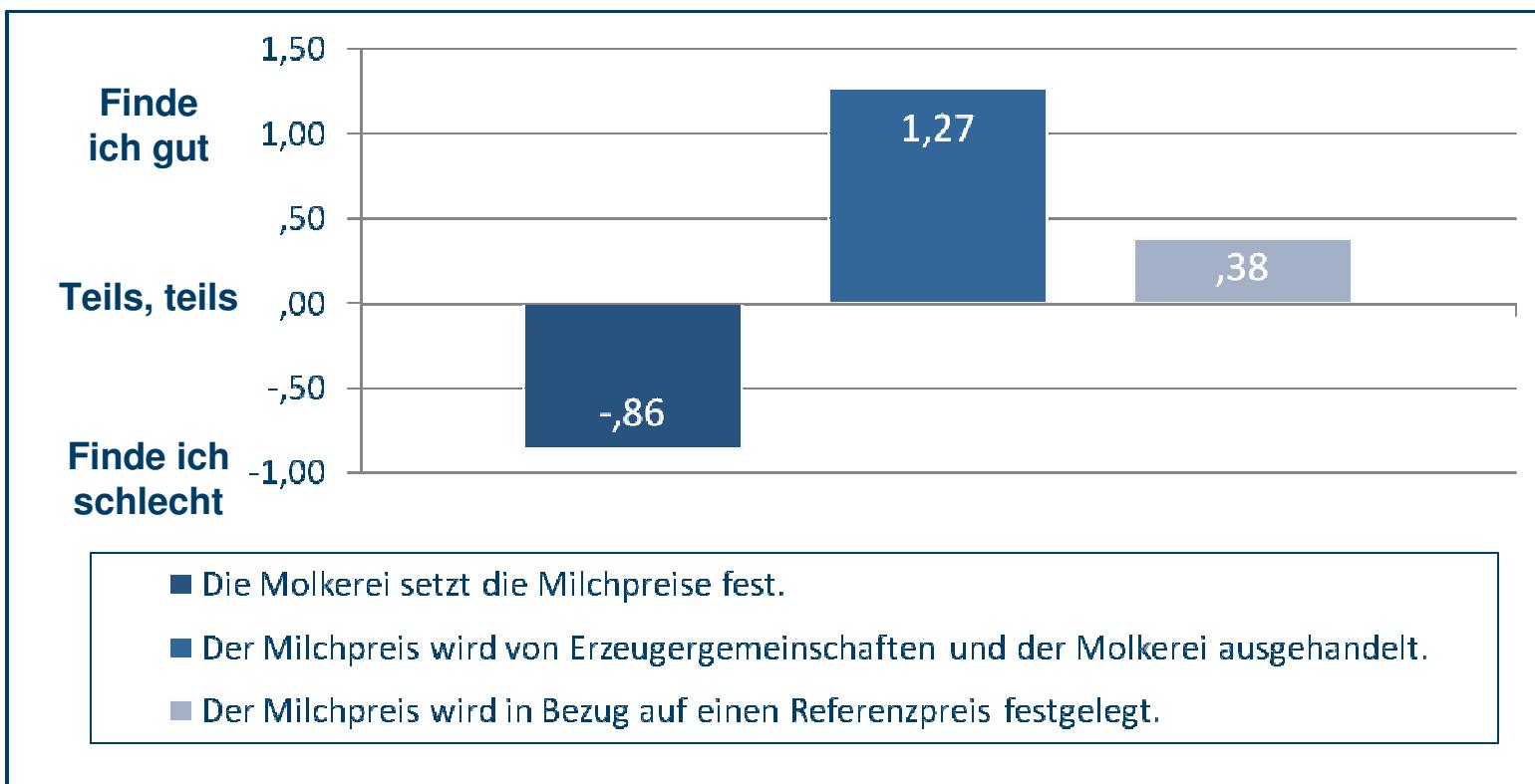
Wachstum des Milchbereichs der Landwirte in den nächsten 10 Jahren

| | Sehr stark wachsen | Stark wachsen | Wachsen | Gleichbleiben | Reduzieren | Komplett aufhören |
|------|--------------------|---------------|---------|---------------|------------|-------------------|
| In % | 4,3 | 2,1 | 70,2 | 8,5 | 4,3 | 10,6 |

Genossenschaft vs. Privatmolkerei



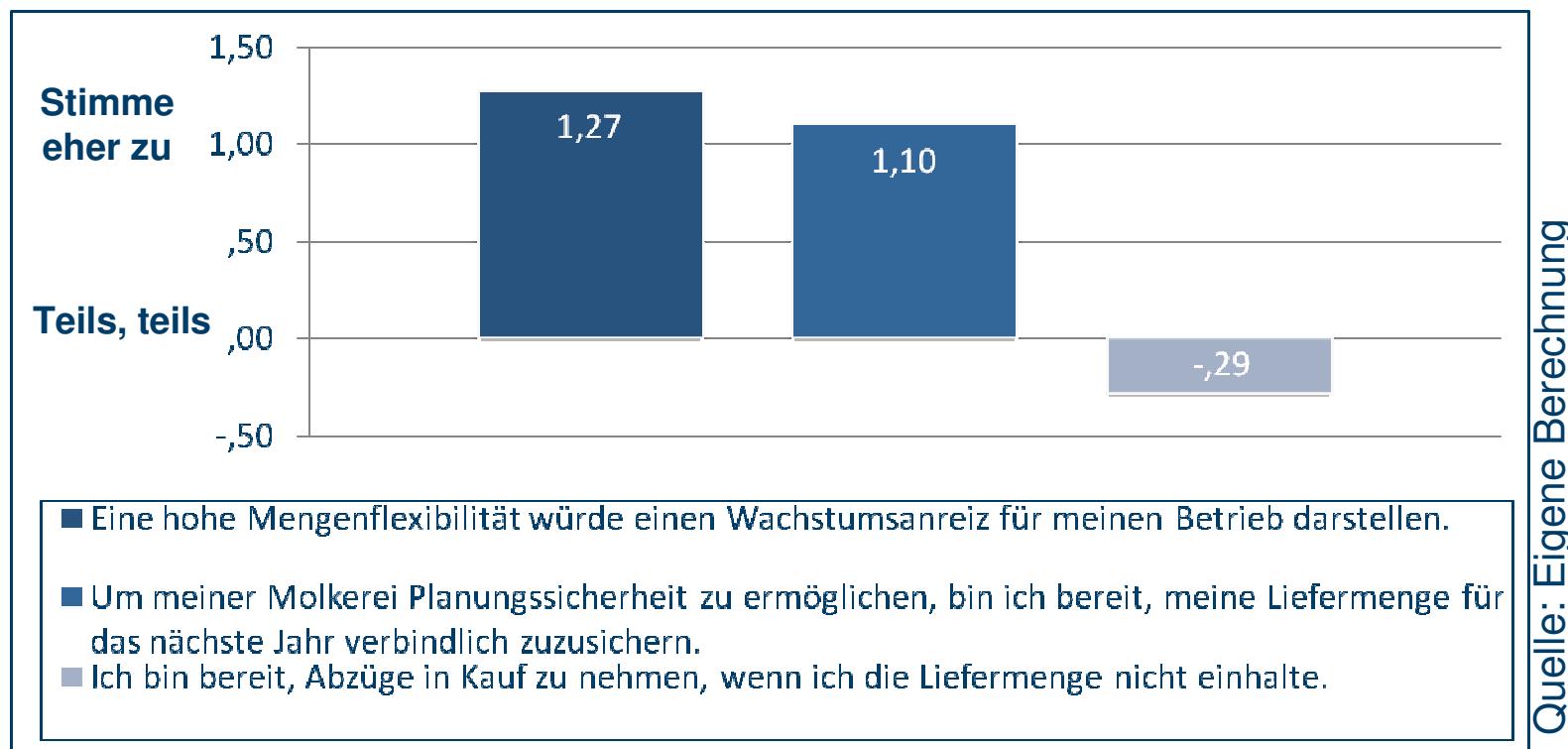
Preisfindungssysteme



Quelle: Eigene Berechnung

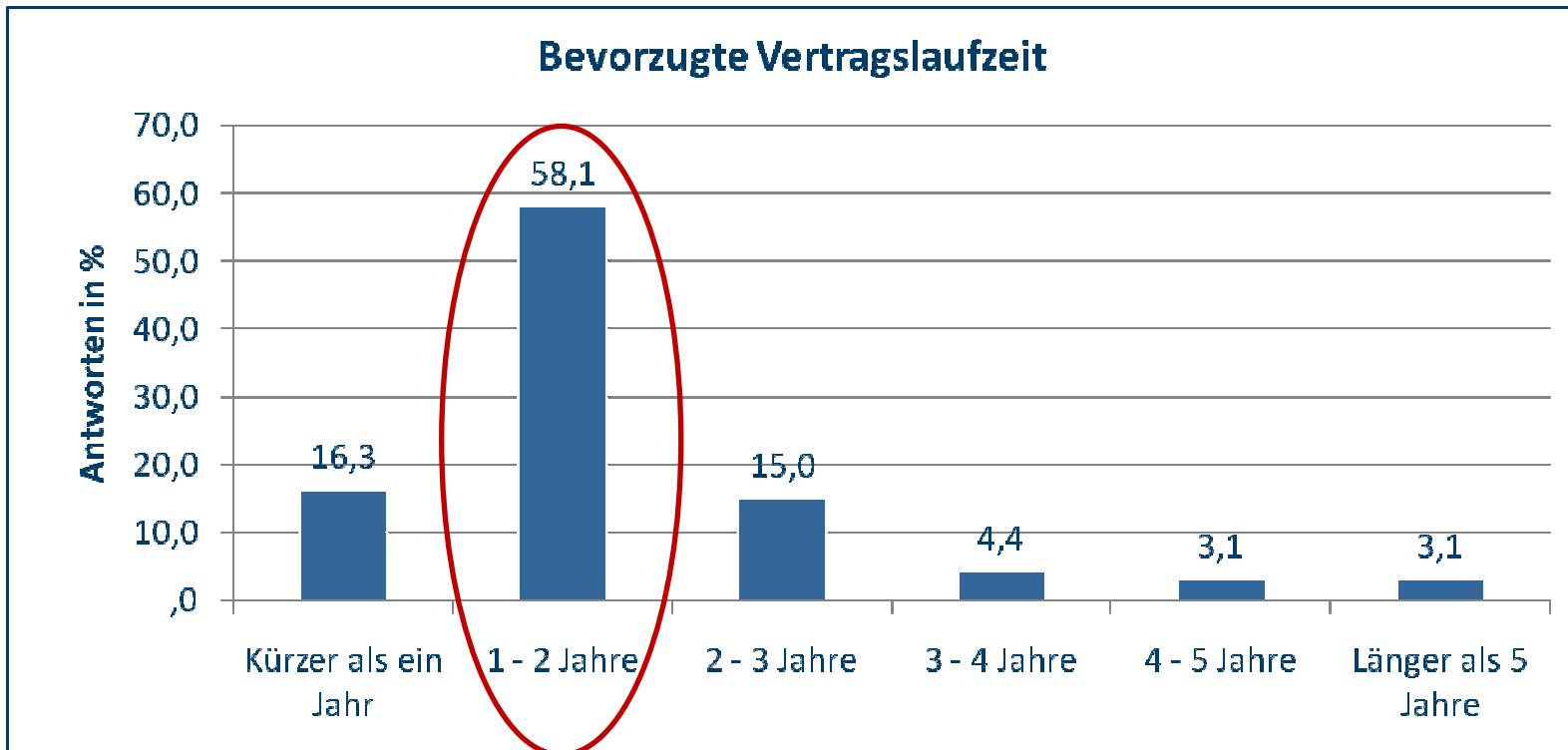
Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Finde ich sehr schlecht“ bis „3 = Finde ich sehr gut“

Mengenfixierung

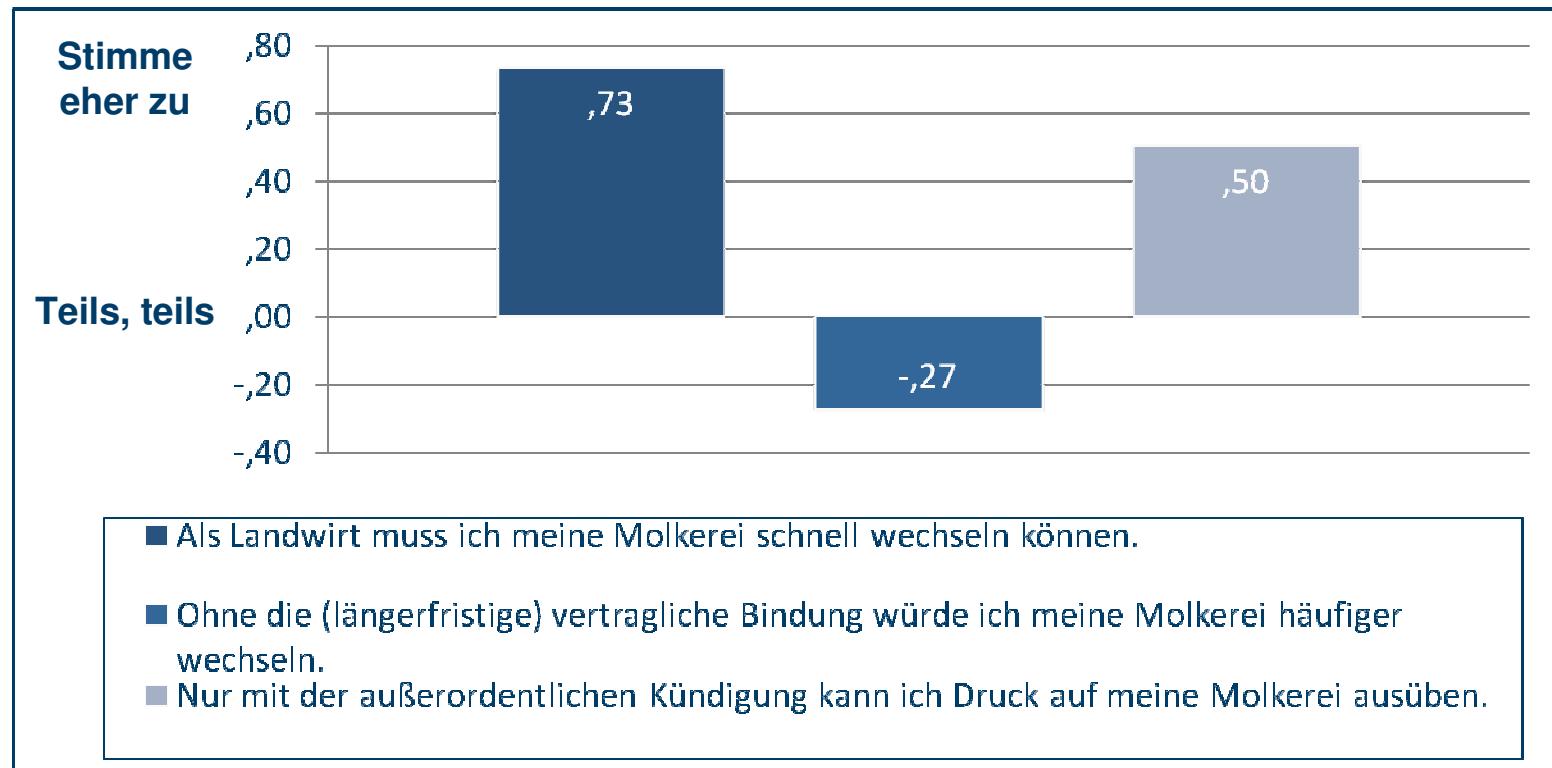


Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Lehne voll und ganz ab“ bis „3 = Stimme voll und ganz zu“

Fristigkeit von Milchlieferverträgen



Kündigungsfristen



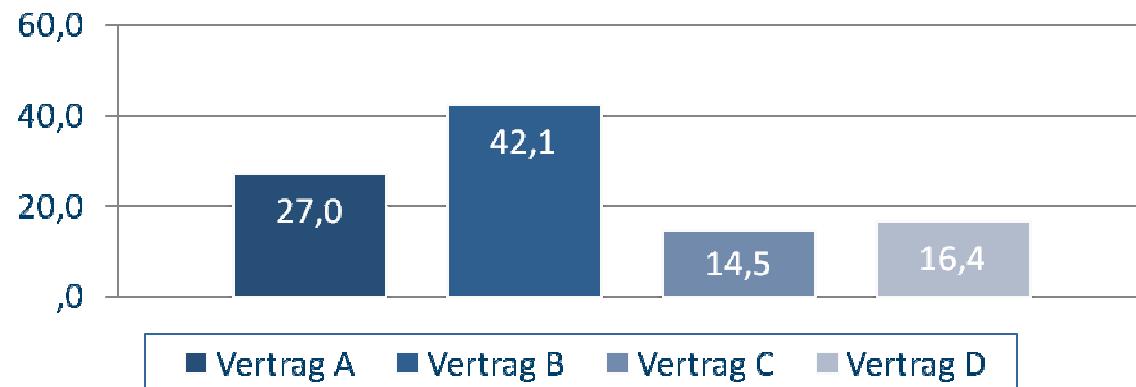
Mittelwert auf einer Skala von „-3 = Lehne voll und ganz ab“ bis „3 = Stimme voll und ganz zu“

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

Für welchen der angebotenen Verträge würden Sie sich entscheiden?

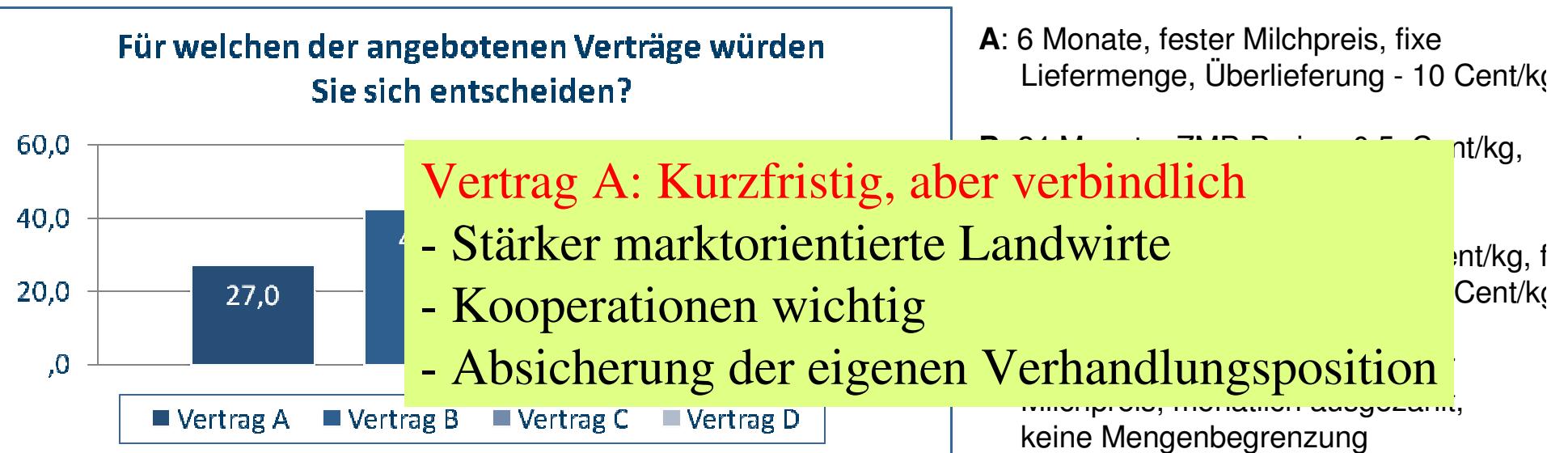


- A:** 6 Monate, fester Milchpreis, fixe Liefermenge, Überlieferung - 10 Cent/kg
- B:** 24 Monate, ZMP-Preis + 0,5 Cent/kg, keine Mengenbegrenzung
- C:** 24 Monate, ZMP-Preis + 0,75 Cent/kg, f Liefermenge, Überlieferung - 10 Cent/kg
- D:** 5 Jahre, gemeinsam festgelegter Milchpreis, monatlich ausgezahlt,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

Bereitschaft zur längerfristigen Bindung nur, wenn Mengenflexibilität gewährleistet ist!

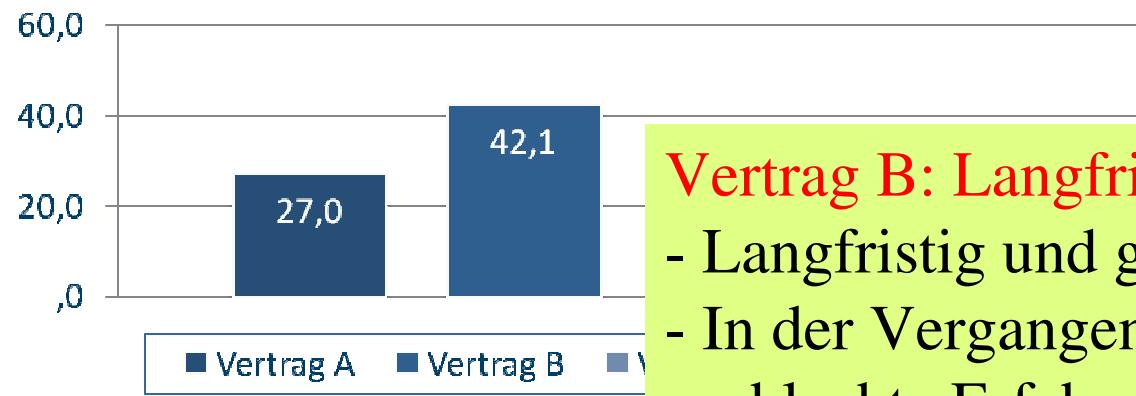


Vertragspräferenzen der Landwirte: Ergebnis



Vertragspräferenzen der Landwirte: Ergebnis

Für welchen der angebotenen Verträge würden Sie sich entscheiden?



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**

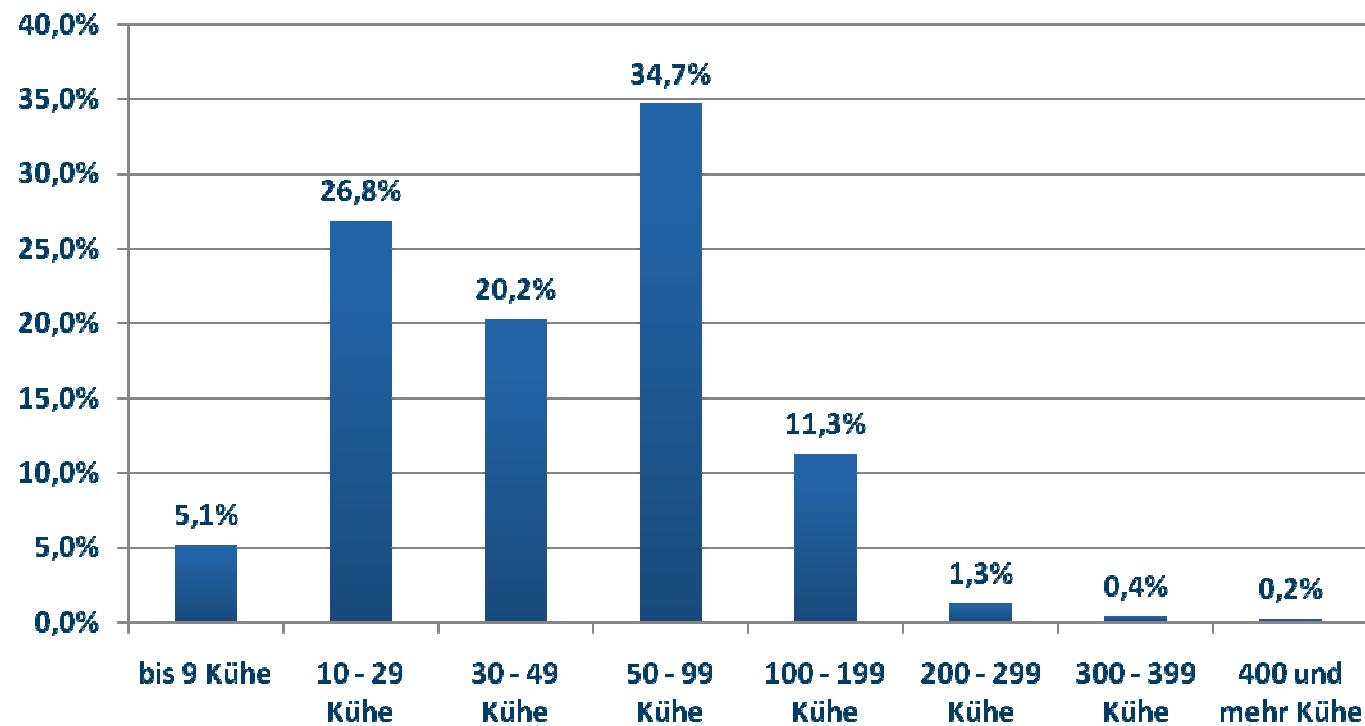
Forschungsstand – Genossenschaftliche Gremien

- 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

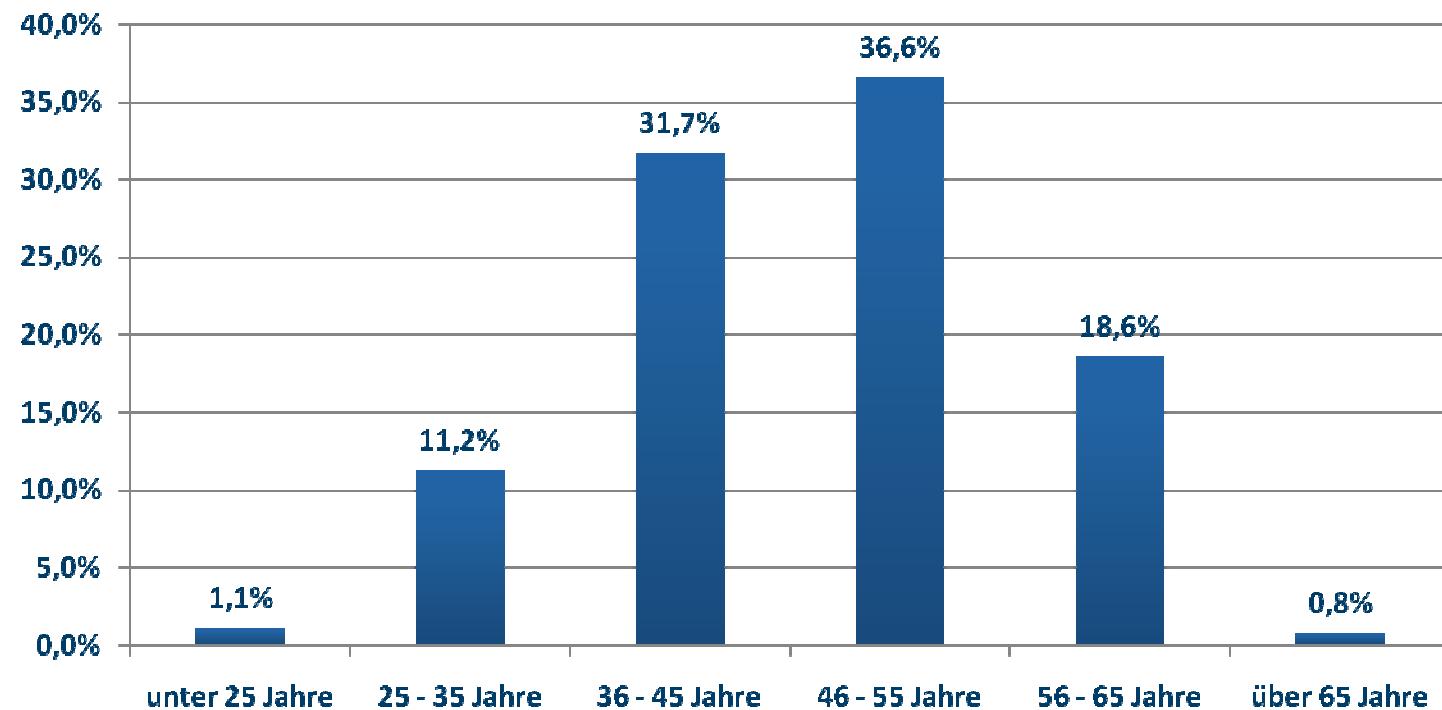
Milchkühe im Betrieb



Quelle: Eigene Berechnung

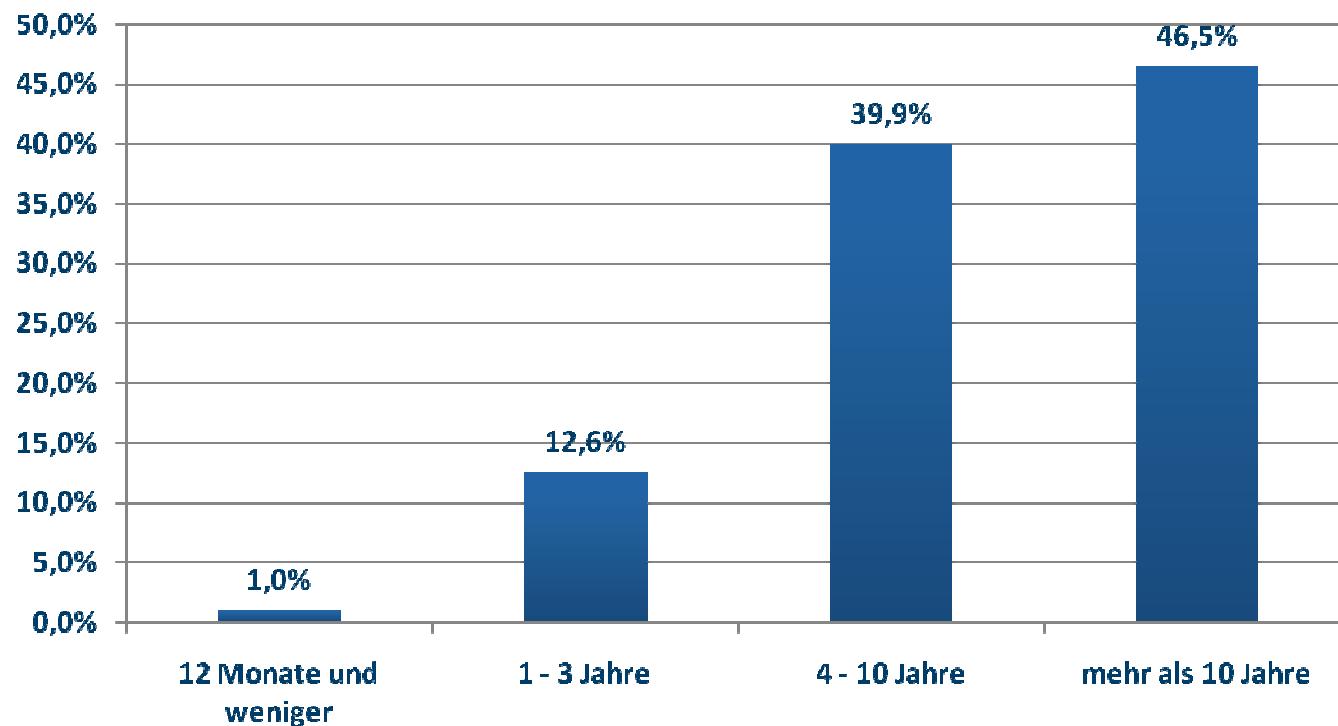
Die Mehrzahl der Betriebe hat weniger als 100 Milchkühe

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

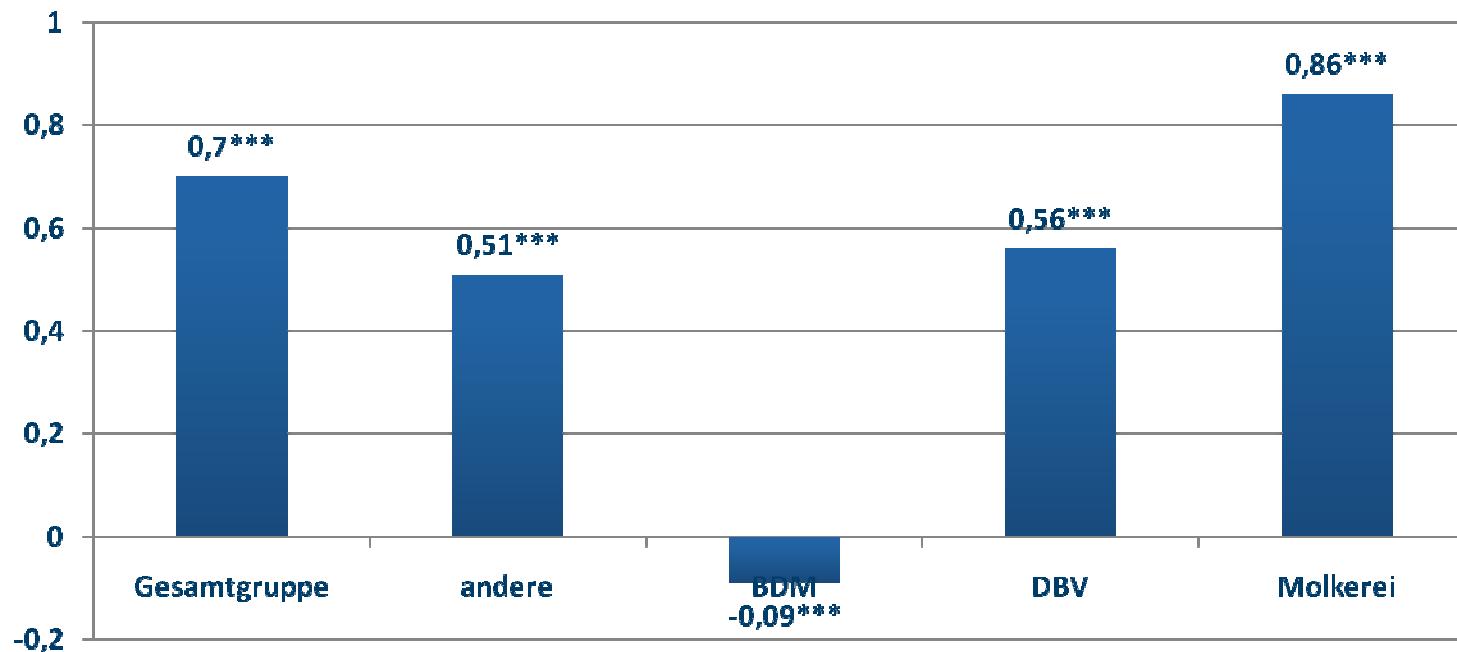
| Gremienzugehörigkeit | Anzahl |
|---|--------|
| Andere Gremien (außerhalb Milch) | 291 |
| BDM | 36 |
| DBV | 92 |
| Molkereigremium | 62 |
| Alle weiteren Landwirte ohne Gremium-Tätigkeit | 659 |

Quelle: Eigene Berechnung

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

Gesamtzufriedenheit

Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit ihrer Molkerei?



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. Hauptache 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 m | 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 *** |

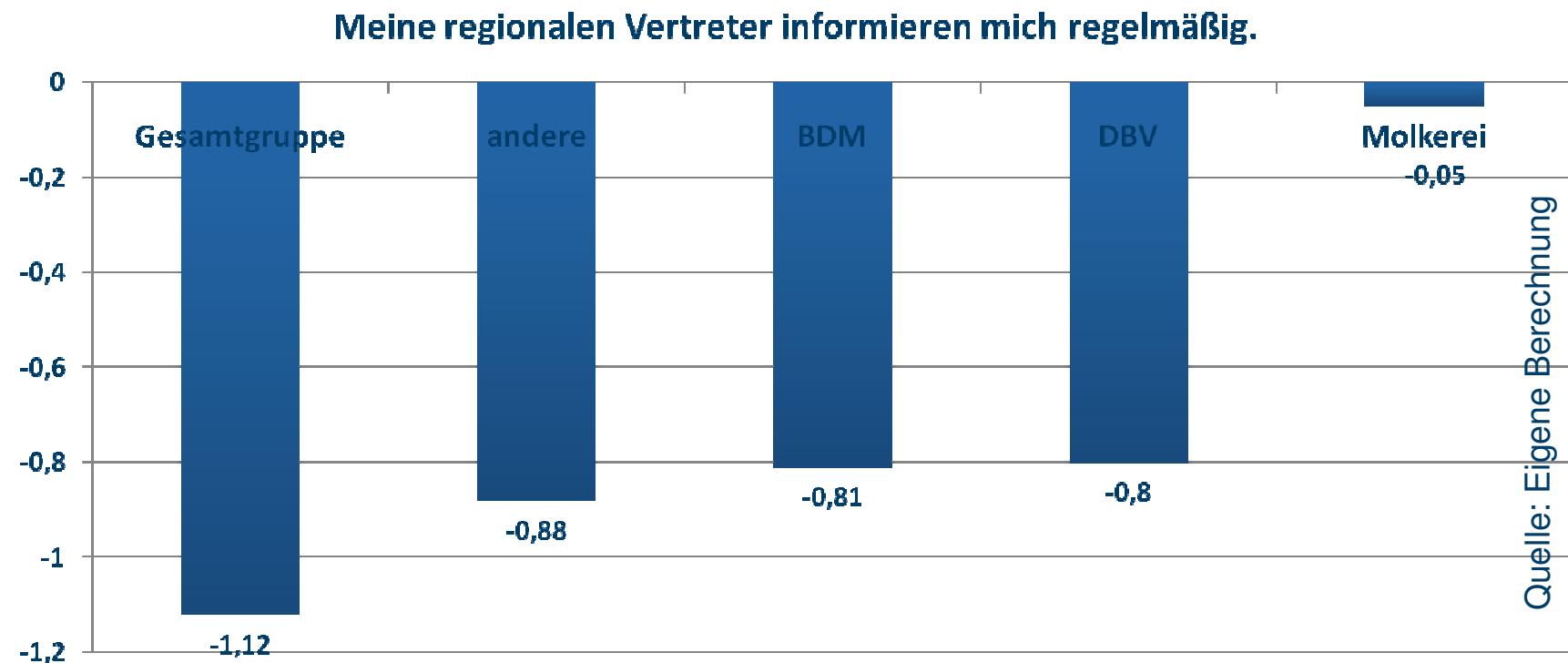
Quelle: Eigene Berechnung

- 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

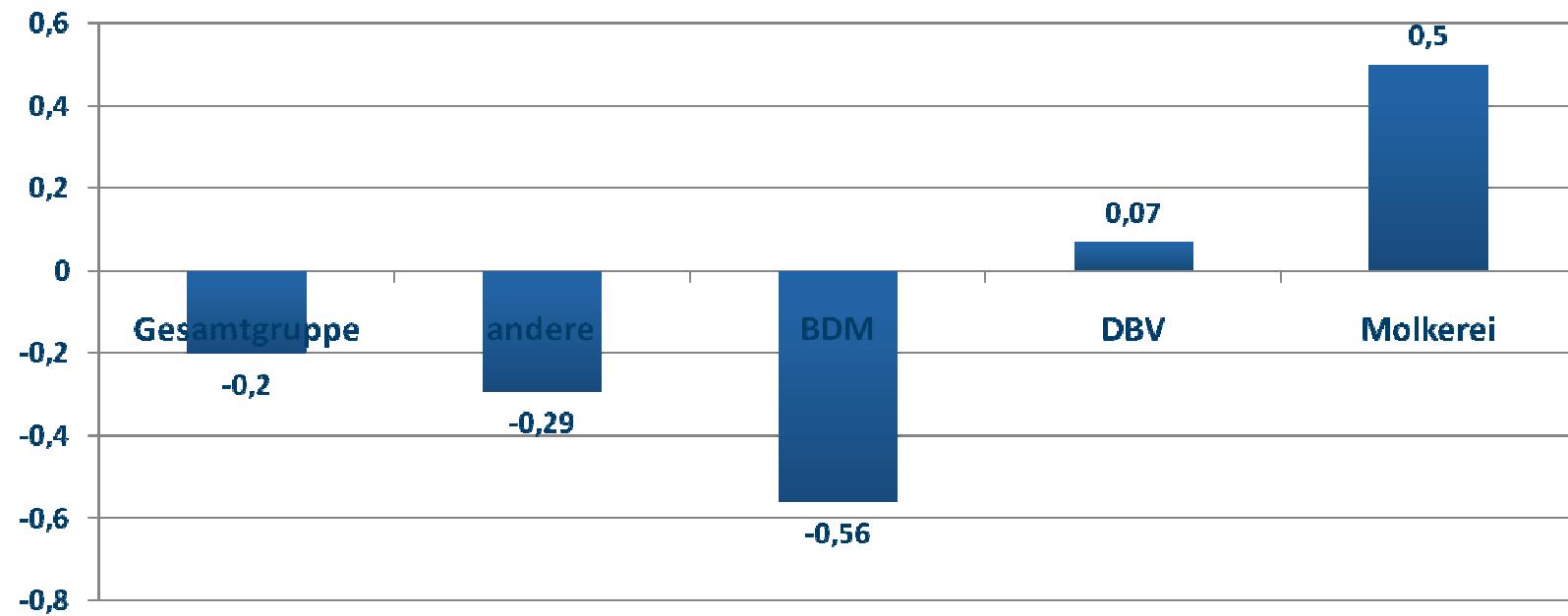


Mittelwert auf einer Skala von „-2 = Lehne voll und ganz ab“ bis „2 = Stimme voll und ganz zu“

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

Wahrnehmung der eigenen Arbeit

Mit der Arbeit meiner regionalen Vertreter bin ich zufrieden.

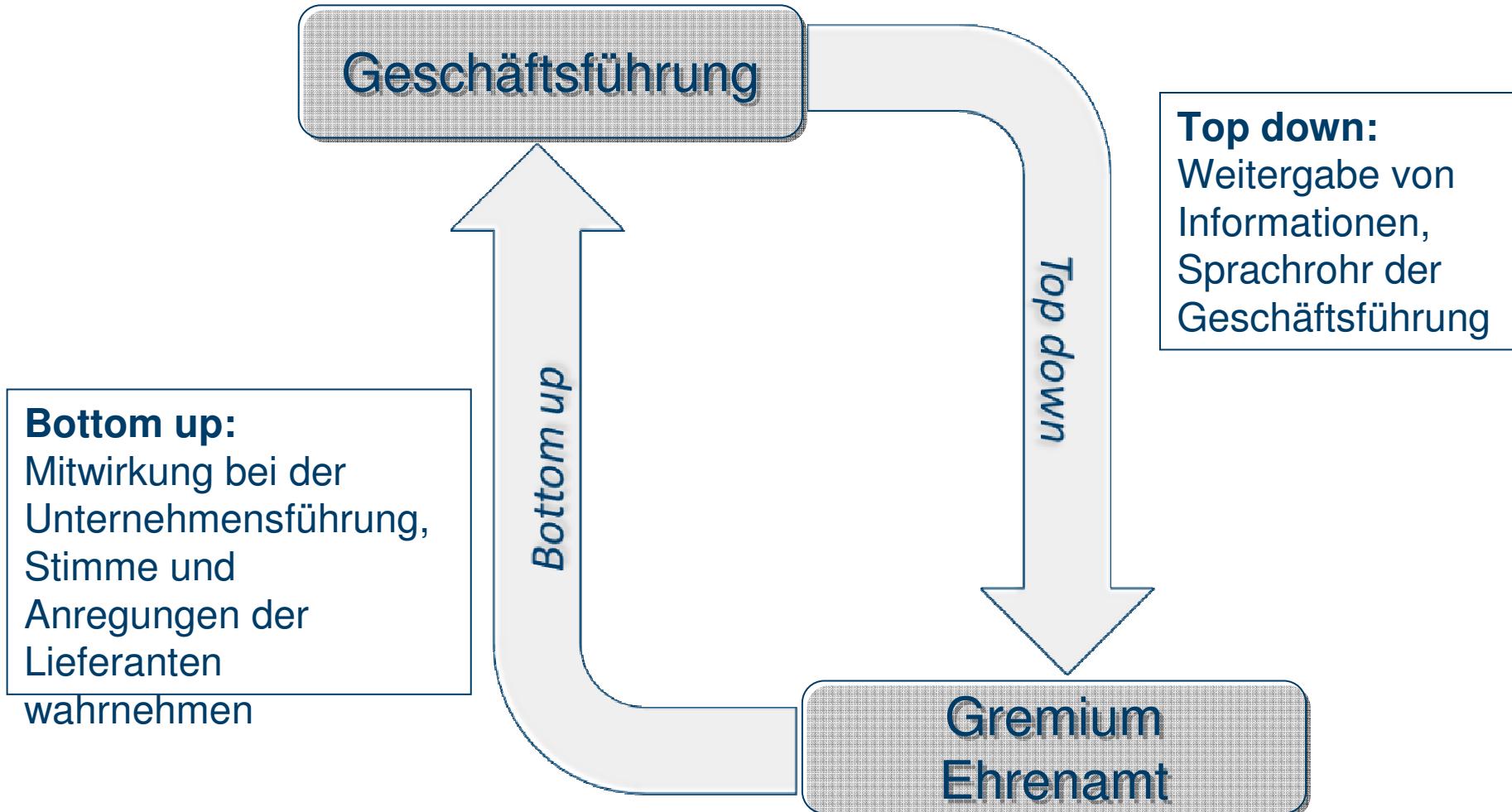


Quelle: Eigene Berechnung

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

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

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

