

Vertragssysteme in der deutschen Milch- wirtschaft nach dem Ende der Milchquote

Contract systems in German dairy industry after the quota exit

Nina STEFFEN, Stephanie SCHLECHT, Anneke HELLBERG-
BAHR und Achim SPILLER

Zusammenfassung

Die Milchquotenregelung der Europäischen Union wird voraussichtlich im Jahr 2015 auslaufen. Die Liberalisierung der Produktionsmenge erfordert neue Vertragssysteme zwischen Milcherzeugern und Molkereien. In diesem Beitrag werden auf theoretisch-konzeptioneller Basis mögliche neue Vertragssysteme aus Sicht der Milchindustrie abgeleitet. Die Extreme reichen hierbei von einem Einheitsvertrag, der von der Molkerei entwickelt wird und für alle Landwirte der Molkerei identisch ist, bis zu einem erweiterten Cafeteria-System, bei dem die Lieferanten einen individuellen Vertrag aus einzelnen Bausteinen zusammenstellen und verhandeln können. Die Vielzahl der Gestaltungsoptionen erfordert Kriterien (Lieferantenstruktur, Wettbewerbsstrategie etc.), die zur Wahl des Vertragssystems herangezogen werden können, um das geeignete Vertragssystem für die eigene Molkerei zu finden.

Schlagworte: Milchwirtschaft, Vertragsgestaltung, Quotenausstieg

Summary

The European milk quota regulation will prospectively be abolished in 2015. Since the amount of produced milk will then no longer be limited by law, new contractual systems between milk farmers and dairies are required. This paper presents contractual options derived from theoretical considerations from the dairy industry's point of view. These systems range from a standard contract form to an adjusted cafeteria system. The standard contract form is developed by the dairy and identical for each single farmer, while the cafeteria system allows

each dairy farmer to choose his or her favourite option from the integral parts of the contract and to negotiate these options with the processor. The multitude of potential contractual systems demands to individually select the best contractual system based on different criteria (structure of supplier, competitive strategy etc.).

Keywords: dairy farming, contract design, abolition of the milk quota

1. Einleitung

Die Diskussion um die Novellierung der Vertragssysteme nach dem Auslaufen der Milchquotenregulierung im Jahr 2015 (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2009) gewinnt derzeit in vielen europäischen Ländern an Bedeutung. Der Wegfall der hoheitlichen Milchkontingentierung vermindert die Planungssicherheit und stellt die Marktpartner vor die in der europäischen Milchwirtschaft unbekannte Situation eines freien Marktes. Diese grundlegende Änderung der Rahmenbedingungen in Kombination mit dem hohen Kostendruck erfordert neue Vertragslösungen. Einzelne Molkereien haben dies bereits erkannt und in den Bereichen Mengenregelung und Preisfindung Anpassungen ihres Vertragswerks vorgenommen sowie Kontrakte für die Zeit nach der Quote abgeschlossen (LEHNERT, 2009).

Die Schwierigkeiten, die in der Schweiz auch noch kurz vor dem Übergang in einen quotenlosen Milchmarkt bestanden, zeigen beispielhaft, dass frühzeitige Überlegungen für den Wechsel von einem reglementierten in einen unbekannten, freien Markt wichtig sind (LENDERS, 2009; STANGE, 2009). Das Thema der Vertragsgestaltung gewinnt insbesondere dann an Brisanz, wenn die Strukturen wie in Deutschland sowohl auf Erzeuger- als auch auf Molkereiseite sehr heterogen sind. Bei heterogenen Bedingungen stellt ein einheitlicher Vertrag nicht notwendigerweise eine optimale Lösung dar. Vielmehr deuten Erfahrungen aus anderen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen (z. B. dem Personalmanagement) darauf hin, dass betriebsindividuelle Lösungen gefunden werden sollten, um eine für das Molkereiunternehmen bestmögliche Lieferantenstruktur zur Rohstoffsicherung zu gewährleisten. Ziel dieses Beitrags ist die Entwicklung einer Systematik für zukünftige Vertragssysteme in der Milchwirtschaft. Anschließend werden Kriterien aufgezeigt, die die Wahl des optimalen Vertragssystems unterstützen.

2. Heterogenität auf der Ebene von Milcherzeugern und -verarbeitern

Heterogenität auf Milcherzeugerseite besteht auf zwei unterschiedlichen Ebenen. Einerseits unterscheiden sich die Standortfaktoren in Deutschland erheblich. Wichtig sind nach LASSEN et al. (2008) die Verfügbarkeit von Grünland, die Hangneigung der Flächen, die Viehdichte, die Nährstoffsituation und der Immissionsschutz, die regionalen Pachtpreise sowie die Größe der Milchviehbetriebe. In Deutschland gibt es ca. 100.000 milchviehhaltende Betriebe. Knapp 15% der Milchkühe werden in kleinsten Herden mit bis neun Kühen gehalten, während etwa 5% der Betriebe Herdengrößen mit mehr als 100 Kühen aufweisen (DBV, 2009).

Andererseits erfordern aber auch unterschiedliche Einstellungen der Milchlandwirte eine differenzierte Betrachtung der Vertragssysteme. Eine Studie zur Vertragsgestaltung in der Milchwirtschaft, die die Einstellungen deutscher Landwirte analysiert hat, zeigt, dass die Milcherzeuger deutlich heterogene Einstellungen bezüglich der zukünftigen Vertragsgestaltung aufweisen (STEFFEN et al., 2009).

Auch die deutsche Molkereilandschaft ist vielgestaltig, denn obwohl die Branche von Genossenschaftsmolkereien dominiert wird, die etwa zwei Drittel der angelieferten Milch vermarkten, gibt es daneben unterschiedlich organisierte Privatmolkereien (BUNDESKARTELLAMT, 2009). Die Molkereien können ferner in kleine und große Unternehmen differenziert werden. Zudem verfolgen die Molkereien verschiedene Wettbewerbsstrategien (Kostenführerschaft, Differenzierung, hybride Strategien), die im Vertragssystem ebenfalls berücksichtigt werden müssen.

3. Überblick über den Status quo der Vertragsgestaltung

Generell existieren im Agribusiness verschiedene Varianten der Vertragsgestaltung zwischen Landwirten und industriellen Abnehmern (MACDONALD et al., 2004). In der deutschen Milchwirtschaft dominieren bisher trotz der heterogenen Strukturen weitgehend einheitliche Verträge. Diese können nach der Rechtsform der Molkereiunternehmen unterschieden werden. Verträge von Genossenschaftsmitgliedern beruhen im Grundsatz auf der Genossenschaftssatzung und der Milchlieferordnung. Wichtige Bestandteile dieses Vertrags sind die

gemeinsame Preisfestlegung durch die Molkerei und die Milch-erzeugergremien bei rückwirkender Preismitteilung, Abnahme- und Andienungspflichten sowie die Langfristigkeit des Vertrags mit einseitigen Kündigungsrechten der Milchlieferanten (BODE, 2008; WOCKEN und SPILLER, 2009). Eine Ausnahme stellt die Molkereigenossenschaft FrieslandCampina dar, die ein Referenzpreissystem (s. u.) etabliert hat (FRIESLANDCAMPINA, 2010). Die Mengenregelung ist auch Bestandteil der Verträge von Privatmolkereien und enthält ebenfalls meist eine Abnahme- und eine Andienungspflicht. Bei der Preisfindung der Privatmolkereien können generell zwei Systeme unterschieden werden. Das Referenzpreissystem basiert auf einem Durchschnittspreis verschiedener Molkereien in der Region (ggf. plus einem ausgehandelten Aufschlag) und ermöglicht so eine Anpassung an die aktuelle Marktlage. Daneben existieren Preisverhandlungen. Bei dieser Art der Preisfindung wird der Milchpreis zwischen den Marktseiten für einen definierten Zeitraum verhandelt. Im überwiegend kleinstrukturierten Süden Deutschlands haben sich viele Milch-erzeuger in Erzeugergemeinschaften (MEG) zusammengeschlossen, die den Preis für die Mitglieder mit der Molkerei aushandeln. In Norddeutschland finden sich eher Einzelverträge zwischen der Molkerei und den (dort größeren) landwirtschaftlichen Betrieben. Die relative Gleichförmigkeit der Verträge kann auf den so genannten „mimetischen Isomorphismus“ zurückgeführt werden. Viele Molke-reien imitieren, trotz der Bemühungen, sich von anderen Unternehmen zu differenzieren, andere Molkereien in ihrem Umfeld, die als erfolgreich wahrgenommen werden (vgl. DIMAGGIO und POWELL, 2000).

4. Ausgestaltungsoptionen für zukünftige Vertragssysteme

Die Vertragsökonomie sucht den für eine bestimmte Situation optimalen Vertrag (BIRCHLER, 2003). Ein Vertrag ist optimal, wenn der Nutzen beider Parteien maximiert wird (ibid). Die oben beschriebene Heterogenität der Milchwirtschaft verdeutlicht die Notwendigkeit verschiedener Vertragssysteme, um eine zur Rohstoffsicherung geeignete Lieferantenstruktur langfristig aufzubauen.

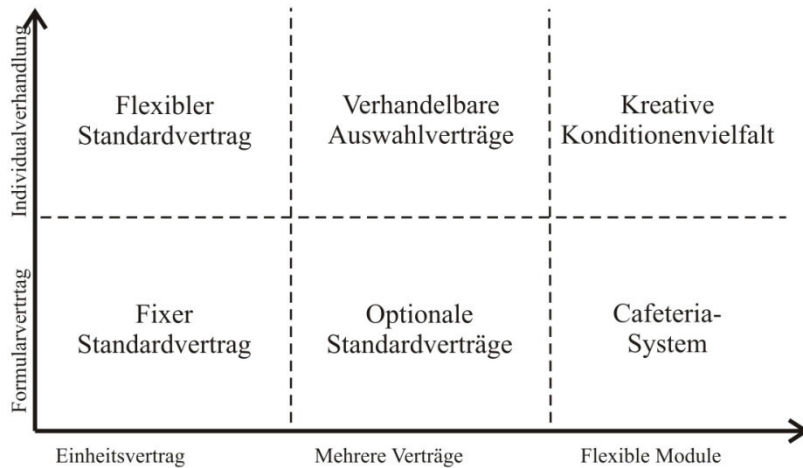


Abb. 1: Zukünftige Optionen für Vertragssysteme in der Milchwirtschaft
Quelle: Eigene Darstellung

Um verschiedene mögliche Vertragssysteme einordnen zu können, werden sie anhand von zwei Dimensionen kategorisiert (vgl. Abbildung 1). Auf der x-Achse ist die Modularisierbarkeit abgebildet. Ein Einheitsvertrag stellt die starrste Form dar, das Vertragssystem wird durch das Angebot von mehreren Verträgen bis hin zur Kombinationsmöglichkeit von einzelnen Modulen flexibler. Auf der y-Achse ist der Verhandlungsspielraum abgetragen, wobei zwischen Formularverträgen, die für alle Lieferanten gleich sind, und Verträgen, bei denen jeder Milchproduzent bzw. jede MEG bestimmte Vertragsbestandteile individuell verhandeln kann, unterschieden wird. In der Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich sechs verschiedene Vertragssysteme:

Der „Fixe Standardvertrag“ beschreibt einen Einheitsvertrag, dessen Inhalt formularmäßig vorgegeben ist und der in dieser Form akzeptiert werden muss. Dieser Vertragstyp findet sich heute in den meisten Satzungen der Genossenschaftsmolkereien wieder. In diesen sind die Vertragselemente Fristigkeit, Preisfindung etc. festgelegt und nicht variierbar. Dieser Vertragstyp kann durch Verhandlungsspielraum im Bereich der einzelnen Parameter individueller gestaltet werden („Flexibler Standardvertrag“). In der Praxis spiegelt sich dies vor allem in

individuellen Preisverhandlungen wider. Im System der „Optionalen Standardverträge“ bietet die Molkerei eine Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Formularverträgen an, diese sind jedoch nicht verhandelbar, sondern vorformuliert.

Die drei bislang vorgestellten Verträge beinhalten lediglich geringe Anpassungsmöglichkeiten, um auf individuelle Präferenzen einzelner Lieferanten bzw. Lieferantengruppen eingehen zu können. Detailliertere Anpassungen ermöglichen die folgenden drei Vertragssysteme, die es der Molkerei durch die variable Berücksichtigung der heterogenen Lieferantenstruktur ermöglichen, unterschiedliche Erzeugertypen zu akquirieren.

Die Option der „Verhandelbaren Auswahlverträge“ wird erreicht, wenn das Verhandeln einzelner Vertragsbestandteile möglich ist. Die Molkerei bietet mindestens zwei unterschiedliche Verträge an, zusätzlich können einzelne Parameter, z. B. Qualitätskriterien und damit verbundene Zu- oder Abschläge, nachverhandelt werden. Aus dem Personalmanagement ist das „Cafeteria-System“ bekannt (HUDETZ und KAAPKE, 2009). Es gestattet eine Kombination verschiedener vorgegebener Vertragsbestandteile nach den Präferenzen der Vertragsnehmer. Die grundlegenden Vertragsbestandteile Preissystem, Vertragsdauer und Mengenregelung können in unterschiedlichen Ausprägungen gewählt werden. So kann die Vertragsdauer, ebenso wie die Kündigungsfrist, zwischen einigen Monaten bis mehreren Jahren variieren. Zudem können unterschiedliche Preismechanismen angeboten werden. Auch das Mengenmanagement kann flexibel (freie Anlieferung) oder strikt geregelt (feste Mengenfestlegung innerhalb der natürlichen Schwankungen) werden. Durch die Wahlmöglichkeit der Landwirte ermöglicht dieses System nicht nur die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse, sondern wird auch aus psychologischen Gründen (geringere Reaktanz) besser akzeptiert. Das flexibelste und individuellste Modell wird durch die „Kreative Konditionenwahl“ beschrieben. Die einzelnen Bausteine (Vertragsbestandteile) des Cafeteria-Systems sind bei diesem Vertragssystem spezifisch verhandelbar, so dass ein Landwirt bzw. eine MEG z. B. einen individuellen Preiszuschlag oder eine kürzere Kündigungsfrist vereinbaren kann.

Die beiden zuletzt aufgeführten Systeme bieten der Molkerei die größten Möglichkeiten, Lieferanten mit unterschiedlichen Vertragsprä-

ferenzen zur Rohstoffsicherung zu binden, allerdings steigen parallel die Transaktionskosten.

5. Kriterien der Vertragswahl: Welchen Vertrag für welche Molkerei?

Im Folgenden werden Kriterien analysiert, anhand derer die einzelne Molkerei das für sie geeignete Vertragssystem bestimmen kann (vgl. Tabelle 1), um die Rohmilchbeschaffung optimal zu gestalten. Die Kriterien weisen darauf hin, ob ein eher fixes oder flexibles Vertragssystem zu einer optimalen Rohmilchbeschaffung beitragen kann.

Tab. 1: Kriterien für die Vertragswahl

Kriterien	Fixes Vertragssystem	Flexibles Vertragssystem
Beschaffungskriterien (Lieferanten)		
Struktur der Lieferanten	Homogene Strukturen und Präferenzen	Heterogene Strukturen und Präferenzen
Bündelungsgrad der Lieferanten	Ungebündelt	Gebündelt
Rohstoffverfügbarkeit	Angebotsüberschuss	Mengenknappheit
Unternehmenskriterien (Molkerei)		
Rechtsform	Genossenschaft	Privatunternehmen
Wettbewerbsintensität	Nachfragemonopol	Nachfragepolypol
Wettbewerbsstrategie	Kostenführerschaft	Differenzierung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Kriterien, die die Wahl des Vertragssystems beeinflussen, lassen sich in Beschaffungs- und Unternehmenskriterien einteilen.

Das Vertragssystem ist u. a. der Struktur der Lieferanten geschuldet, denn heterogenere Strukturen und Präferenzen der Milcherzeuger erfordern individuellere Verträge (z. B. unterschiedliche Liquidität, Risikoaversion der Lieferanten). Ein anderes Kriterium ist der Bündelungsgrad der Lieferanten. Wenn sich Milcherzeuger mit ähnlichen Vertragspräferenzen zu homogenen Gruppen zusammenschließen (z. B. Bayern MeG), sollte es dieser Gruppe ermöglicht werden, einen auf sie zugeschnittenen Vertrag auszuhandeln. Ferner hat die Molkerei einen geringeren Verwaltungsaufwand, wenn sie das Vertragssystem mit wenigen Gruppen gestaltet. Die gesamte Gruppe erhält so zwar den gleichen Vertrag, dieser ist allerdings auf die homogenen Interessen

der Gemeinschaft abgestimmt. Auch die Rohstoffverfügbarkeit wird durch die Lieferanten bestimmt. Bei einem regionalen Angebotsüberschuss des Rohstoffes Milch sind einfache Vertragssysteme ausreichend. Bei Mengenknappeheit können wiederum individuelle und flexible Systeme die Rohstoffbasis sichern, da sie stärker an die individuellen Bedürfnisse der Landwirte angepasst sind und die Molkerei zum präferierten Abnehmer wird.

Neben den Lieferanten müssen auch unternehmensinterne Kriterien berücksichtigt werden. So ist die Rechtsform zu beachten, da genossenschaftlich organisierte Unternehmen andere gesetzliche Rahmenbedingungen zu befolgen haben als Privatmolkereien. Genossenschaften müssen u. a. eine stärkere Gleichbehandlung ihrer Milcherzeuger gewährleisten und sollten daher fixere Vertragssysteme wählen (RINGLE, 2007). Privatmolkereien hingegen haben mehr Möglichkeiten, zwischen ihren Milcherzeugern zu differenzieren und können somit individuelle Verträge realisieren. Des Weiteren ist die Wettbewerbsintensität um den Rohstoff Milch im Einzugsgebiet der Molkerei zu beachten, da eine höhere Wettbewerbsintensität einen anpassungsfähigeren Vertrag als ein Nachfragemonopol erfordert. In einer Region ohne Absatzalternativen für die Landwirte genügen daher einfachere Vertragssysteme.

Nicht zuletzt ist die Wettbewerbsstrategie des Molkereiunternehmens von Bedeutung. Die Strategie der Kostenführerschaft erfordert eine strikte Ausrichtung auf Kostenreduzierung und Produktstandardisierung (PORTER, 1995). Viele Genossenschaftsmolkereien verfolgen diese Strategie, indem sie Handelsmarken produzieren (SPILLER et al., 2006), deshalb ist hier ein Vertragssystem zu wählen, das möglichst niedrige Beschaffungskosten bei einer möglichst hohen Mengenflexibilität für die Molkerei gewährleistet. Dies kann vor allem in Bezug auf die Regelungsintensität ein einfaches, vereinheitlichtes Vertragssystem sein. Die Strategie der Differenzierung hingegen bedingt gegebenenfalls besondere Anforderungen an die Rohmilch (z. B. Heumilch), so dass individuellere Verträge nötig werden.

6. Fazit

Die Wahl des geeigneten Vertragssystems zur Sicherung der Rohstoffbasis ist eine strategische Aufgabe der Molkereien im Rahmen ihres Be-

schaffungsmanagements. Da selbst innerhalb einer Molkerei häufig mehr als ein Vertrag erforderlich ist, um Lieferanten- und Verarbeiterinteressen zufrieden zu stellen, gibt es keinen „besten Vertrag“, der für alle Molkereien und alle Milchlieferanten eingesetzt werden kann. Vielmehr muss jede Molkerei anhand der verschiedenen Kriterien entscheiden, welches System das Beste für sie ist.

Die hier vorgestellten möglichen Vertragssysteme stellen erste konzeptionelle Überlegungen auf Basis vertragsökonomischer Ansätze dar, deren Umsetzbarkeit für die Praxis genauer analysiert werden muss. Ziel sind Denkanstöße auch über die derzeitigen Praxisusancen hinaus, denn Erfahrungen aus vielen Branchen zeigen häufig eine erstaunliche Homogenität der Systeme, die sich teilweise eher durch Imitationsverhalten als durch strategische Planung erklären lässt (DIMAGGIO und POWELL 2000). Die Organisationstheorie geht hingegen von „Equifinality“ aus, d. h. in vielen Fällen existieren unterschiedliche strategische Optionen, die für die einzelnen Unternehmen zielführend sein können (GRESOV und DRAZIN, 1997).

Literatur

- BIRCHLER, U. (2003): Ökonomische Vertragstheorie in der deutschen Literatur – vom Nutzen der Literatur in der Ökonomie und Politikberatung. Schmollers Jahrbuch, 123, 4, S. 521-543.
- BODE, B. (2008): Aktuelles Genossenschaftsrecht. Vortrag, gehalten auf dem 63. Agrarrecht-Seminar, 07.10.2008. Goslar.
- BUNDESKARTELLAMT (2009): Sektoruntersuchung Milch Zwischenbericht Dezember 2009. Bonn.
- DIMAGGIO, P.J. und POWELL, W.W. (2000): Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität. In: Müller, H.-P. und Sigmund, S.: Zeitgenössische amerikanische Soziologie. Opladen: Leske + Budrich, S. 147-173.
- DBV (Deutscher Bauernverband) (2009): Situationsbericht 2010. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Berlin.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2009): Dairy market situation 2009 (SEC(2009) 1050). Communication from the Commission to the Council. 22. Juli 2009, Brüssel.
- FRIESLANDCAMPINA (2010): Milchpreis FrieslandCampina besteht aus Garantiepreis und Leistungszuschlag. URL: <http://www.frieslandcampina.com/deutsch/about-us/financial/milk-price.aspx>, Abrufdatum: 03.02.2010.
- GRESOV, C. und DRAZIN, R. (1997): Equifinality: Functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*, 22, 2, S. 403-428.
- HUDETZ, K. und KAAPKE, A., (2009): Lexikon Handelsmanagement Controlling – Führung – Marketing. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.

- LASSEN, B., ISERMEYER, F. und FRIEDRICH, C. (2008): Milchproduktion im Übergang – eine Analyse von regionalen Potenzialen und Gestaltungsspielräumen. Arbeitsberichte aus der vTI-Agrarökonomie, 2008/09. Braunschweig: vTI.
- LEHNERT, S. (2009): Neue Lieferverträge über 2015 hinaus. *top agrar* 2009, 12, S. R6-R9.
- LENDERS, D. (2009): Chaostage in der Schweiz. LZ|NET vom 26.02.2009, URL: <http://www.lz-net.de/archiv/lzne/mylznnet/pages/show.prl?params=keyword%3D%26all%3D%26type%3D%26suchid%3D967625%26quelle%3D1%26laufzeit%3D&ud=72132&currPage=1>, Abrufdatum: 15.10.2009.
- MACDONALD, J., PERRY, J., AHEARN, M., BANKER, D., CHAMBERS, W., DIMITRI, C., KEY, N., NELSON, K. und SOUTHARD, L. (2004): *Contracts, Markets, and Prices: Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities*. United States Department of Agriculture, Agricultural Economic Report, Number 837. Washington, DC.
- PORTER, M. E. (1995): *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. Dt. Übers. von Brandt, V., 8. Aufl., Frankfurt am Main: Campus.
- RINGLE, G. (2007): *Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität*, Wismarer Diskussionspapiere 01/2007, Fachbereich Wirtschaft, Hochschule Wismar. Wismar.
- SPILLER, A., STAACK, T. und SCHRAMM, M. (2006): Zur Markenlücke genossenschaftlicher Industrieunternehmen in der Ernährungswirtschaft. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 56, 3, S. 229-242.
- STEFFEN, N., SCHLECHT, S. und SPILLER, A. (2009): *Ausgestaltung von Milchlieferverträgen nach der Quote*. Diskussionspapier 0909, Department für Agrarökonomie und RURALE ENTWICKLUNG, Universität Göttingen. Göttingen.
- STANGE, B. (2009): *Neue Ära auf dem Milchmarkt*. DLG-Mitteilungen 2009, 6, S. 70-71.
- WOCKEN, C. und SPILLER, A. (2009): *Gestaltung von Milchlieferverträgen: Strategien für die Molkereiwirtschaft nach Auslaufen der Quote*. In: Theuvsen, L. und Schaper, C. (Hrsg.): *Milchwirtschaft ohne Quote*. Lohmar/Köln: Eul-Verlag, S. 111-132.

Anschrift der Verfasser

*M. Sc. Nina Steffen, M. Sc. Stephanie Schlecht,
M. Sc. Anneke Hellberg-Bahr, Prof. Dr. Achim Spiller
Abteilung Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
Department für Agrarökonomie und RURALE ENTWICKLUNG
Georg-August-Universität Göttingen
Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, Deutschland
Tel.: +49 551 39 4485
eMail: nsteffe@uni-goettingen.de*