

# Vertragssysteme in der deutschen Milchwirtschaft nach dem Ende der Milchquote

Nina Steffen, Stephanie Schlecht, Anneke Bahr und Achim Spiller<sup>1</sup>

**Abstract – Die Milchquotenregelung der EU wird aller Voraussicht nach im Jahr 2015 auslaufen. Im vorliegenden Beitrag werden vor diesem Hintergrund 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 gleich ist, bis zu einem erweiterten Cafeteria-System, bei dem sich die Lieferanten aus Bausteinen einen Vertrag zusammenstellen und verhandeln können. Die Vielzahl der Gestaltungsoptionen erfordert die Entwicklung von Kriterien (Größe der Molkerei, Wettbewerbsstrategie etc.), die zur Wahl des passenden Vertragssystems von den Molkereien herangezogen werden müssen, um ein geeignetes Contract Design für das eigene Unternehmen zu finden.**

## EINLEITUNG

Die Diskussion um die Ausgestaltung der Vertragssysteme nach dem Auslaufen der Milchquotenregelung der EU im Jahr 2015 gewinnt derzeit in vielen Ländern an Fahrt. Beispielhaft zeigen die Schwierigkeiten, die in der Schweiz auch noch kurz vor dem Übergang in einen quotenlosen Milchmarkt bestanden, dass frühzeitige Überlegungen für den Wechsel von einem reglementierten in einen freien Markt wichtig sind. Das Thema der Vertragsgestaltung gewinnt dabei an Brisanz, da die aktuelle „Vertragslandschaft“ der Milchwirtschaft heterogen ist. Ziel des folgenden Beitrags sind konzeptionelle Überlegungen zu den Ausgestaltungsmöglichkeiten von Milchlieferverträgen. Dazu werden Beispiele aus der deutschen Molkereiwirtschaft herangezogen. Die dargestellten Ansätze sind aber auf fast alle anderen EU-Länder übertragbar.

## STATUS QUO DER VERTRAGSGESTALTUNG

Generell existieren im Agribusiness viele verschiedene Varianten der Vertragsgestaltung zwischen Landwirten und industriellen Abnehmern (Mac Donald et al., 2004). In der Milchwirtschaft können diese derzeit nach dem Status der Milchlieferanten unterschieden werden. Mitglieder von Genossenschaftsmolkereien haben im Grundsatz den gleichen Vertrag, der auf der Genossenschaftssatzung und der Milchlieferordnung beruht. Wichtige Bestandteile dieses Vertrags sind die gemeinsame Preisfestlegung

durch die Molkerei und die Milcherzeugergremien bei rückwirkender Preismitteilung, Abnahme- und Andienungspflichten sowie die Langfristigkeit des Vertrags mit einseitigen Kündigungsrechten der Milchlieferanten. Eine Ausnahme stellt in Deutschland die Molkereigenossenschaft FrieslandCampina dar, die ein Vergleichspreissystem etabliert hat (FrieslandCampina, 2010). Ein Bestandteil der Verträge von Privatmolkereien ist die Mengenregelung, die ebenfalls meist auf einer Abnahme- und einer Andienungspflicht basiert. 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 diesem System wird der Milchpreis zwischen den Marktseiten für einen definierten Zeitraum verhandelt. Im kleinstrukturierten Süden Deutschlands haben sich viele Milcherzeuger 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.

## ZUKÜNFTIGE VERTRAGSSYSTEME

Aktuelle Entwicklungen in der Milchbranche zeigen, dass sowohl Privat- als auch Genossenschaftsmolkereien an einer Neuordnung verschiedener Vertragsparameter arbeiten (Lehnert, 2009).

Zur Kategorisierung der zukünftigen Vertragsoptionen schlagen die Autoren folgenden Dimensionen vor: Auf der x-Achse ist die Modularisierbarkeit abgebildet. Die starrste Form stellt dabei der Einheitsvertrag dar, den die Molkerei für alle Lieferanten gleich gestaltet. Eine steigende Modularisierung wird durch die Möglichkeit angeboten, zwischen verschiedenen fixen Verträgen und Modulen zu wählen. Auf der y-Achse wird der Verhandlungsspielraum abgetragen, es wird zwischen Formularverträgen, die für alle Lieferanten gleich sind und Verträgen, bei denen jeder Milcherzeuger bzw. jede MEG bestimmte Vertragsbestandteile individuell verhandeln kann, unterschieden (vgl. Abb. 1). 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 seiner verankerten Form akzeptiert werden muss. Dieser Vertrag spiegelt die

<sup>1</sup> Nina Steffen, Stephanie Schlecht und Anneke Bahr arbeiten am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen (Kontakt: nsteffe@uni-goettingen.de). Prof. Dr. Achim Spiller ist dort der Inhaber des Lehrstuhls für Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte (aspiller@uni-goettingen.de).

Satzungen der Genossenschaftsmolkereien wider. Durch die Gestaltung individueller Parameter kann dieser Vertragstyp erweitert werden (Flexibler Standardvertrag). In der Praxis wird sich dies vor allem in den Preisverhandlungen widerspiegeln. Das System der Optionalen Standardverträge beschreibt die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Formularverträgen einer Molkerei, die jedoch nicht verhandelbar sind. Die drei bislang vorgestellten Verträge beinhalten nur einen geringen individuellen Verhandlungsspielraum. Detailliertere Anpassungen an die einzelbetriebliche Situation ermöglichen die folgenden drei Vertragssysteme. Die Möglichkeit der Verhandelbaren Auswahlverträge wird durch das individuelle Abstimmen einzelner Vertragsbestandteile der optionalen Standardverträge erreicht. Der Landwirt kann also zunächst zwischen zwei oder mehreren Verträgen wählen und anschließend einzelne Parameter anpassen. Das Cafeteria-System ist aus dem Personalmanagement bekannt (Hudetz und Kaapke, 2009) und gestattet eine Kombination verschiedener vorgegebener Vertragsbestandteile nach den individuellen Präferenzen der Landwirte. Das flexibelste und individuellste Modell wird als Kreative Konditionenwahl bezeichnet. Die einzelnen Bausteine des Cafeteria-Systems werden bei diesem Vertragssystem lieferantenspezifisch verhandelbar.

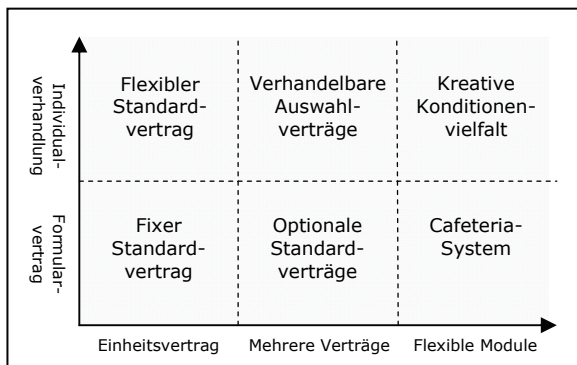


Abbildung 1. Zukünftige Optionen für Vertragssysteme in der Milchwirtschaft

#### KRITERIEN FÜR DIE WAHL DES VERTRAGSSYSTEMS

Da in Zukunft eine Vielzahl von verschiedenen Vertragssystemen denkbar ist, werden im Folgenden Kriterien aufgeführt, die der einzelnen Molkerei bei der Auswahl eines zukünftigen Vertragsmodells helfen. Ein erstes Kriterium ist die Größe der Molkerei. Je nach Anzahl der Lieferanten und der räumlichen Ausdehnung des Einzugsgebiets sollte das Vertragssystem variieren. Eine große Molkerei mit vielen Mitgliedern und unterschiedlichen regionalen Gegebenheiten muss flexibler und individueller reagieren, als eine kleinere Molkerei mit wenigen Mitgliedern aus einer Region. Des Weiteren ist die Vertragsgestaltung auch den Strukturen der Lieferanten geschuldet, denn je heterogener die Strukturen und Präferenzen der Milcherzeuger sind, desto verschiedenartiger müssen auch die Verträge zugeschnitten werden. Ein weiterer wichtiger Faktor ist der Bündelungsgrad der Lieferanten. Wenn sich Milcherzeuger mit den gleichen Vertragsvorstellungen zu homogenen Gruppen zusammenschließen, ist es möglich, dass diese Gruppe einen auf sie zuge-

schnittenen Vertrag mit der Molkerei aushandelt. Die gesamte Gruppe erhält dabei den gleichen Vertrag, während eine weitere Gruppe einen anderen Vertrag abschließen kann. Ferner 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 einfachere Vertragssysteme, ebenso wie bei einem Angebotsüberschuss, da die Verhandlungsmacht der Molkerei stärker ist und sie somit eher die Vertragsbedingungen bestimmen kann. Bei Mengenknappeit können wiederum individuelle und flexible Systeme die Rohstoffbasis sichern. Auch die Rechtsform ist bei der Wahl des Vertragssystems zu beachten, da genossenschaftlich organisierte Unternehmen andere gesetzliche Rahmenbedingungen und organisatorische sowie unternehmenskulturelle Besonderheiten zu beachten haben. Nicht zuletzt ist die Wettbewerbsstrategie des Molkereiunternehmens von besonderer Bedeutung. Die Strategie der Kostenführerschaft erfordert eine Ausrichtung auf Kostenreduzierung und Produktstandardisierung, deshalb ist ein Vertragssystem zu wählen, das möglichst niedrige Beschaffungskosten für die Molkerei gewährleistet. Die Strategie der Differenzierung hingegen erfordert gegebenenfalls besondere Anforderungen an die Rohmilch, so dass individuellere Verträge nötig werden können.

#### FAZIT

Die Wahl des richtigen Vertragssystems zur Sicherung der Rohstoffbasis ist eine differenziert zu betrachtende Aufgabe der einzelnen Molkereien. Es gibt keinen „besten Vertrag“, der für alle Molkereien und alle Milchlieferanten eingesetzt werden kann. Vielmehr muss jede Molkerei anhand verschiedener Kriterien entscheiden, welches Vertragssystem für das Unternehmen geeignet ist. Zur Erleichterung wird ein Kriterienkatalog vorgeschlagen, der die Entscheidung für ein neues Vertragsmodell vereinfachen soll. Die hier vorgestellten Vertragsoptionen stellen eine systematische Sammlung dar, deren Umsetzbarkeit für die Praxis in einem nächsten Schritt detaillierter betrachtet werden sollte.

#### LITERATUR

- FrieslandCampina (2010). *Milchpreis Friesland-Campina besteht aus Garantiepreis und Leistungszuschlag*. URL: <http://www.frieslandcampina.com/deutsch/about-us/financial/milk-proce.aspx>, Abrufdatum: 03.02.2010.
- Hudetz, K. und Kaapke, A. (2009). *Lexikon Handelsmanagement Controlling – Führung – Marketing*. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag.
- Lehnert, S. (2009). Neue Lieferverträge über 2015 hinaus. *top agrar* 12/09: R6-R9.
- MacDonald, J., Perry, J., Ahearn, M., Banker, D., Chambers, W., Dimitri, C., et al. (2004). *Contracts, Markets, and Prices: Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities*. In United States Department of Agriculture (USDA) (Ed.). Agricultural Economic Report Number 837. Washington, DC.