



# Diskussionspapiere

## Discussion Papers

September 2010

Wie viel Vertrag braucht die deutsche Milchwirtschaft? – Erste Überlegungen zur Ausgestaltung des Contract Designs nach der Quote aus Sicht der Molkereien

**Nina Steffen, Stephanie Schlecht, Hans-Christian Müller und Achim Spiller**

Nr. 1007

Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung  
Universität Göttingen  
D 37073 Göttingen  
**ISSN 1865-2697**



**Haben Sie Fragen, wollen Sie an unserem Forschungsprojekt teilnehmen oder möchten Sie einen Kommentar zu diesem Beitrag geben? Wir würden uns über eine Nachricht von Ihnen freuen.**

---

*Kontaktadresse:*

***Nina Steffen, M. Sc.***

Arbeitsbereich „Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte“

Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung

Georg-August-Universität Göttingen

Platz der Göttinger Sieben 5

37073 Göttingen

Tel.: +49-551-39-4485/ Fax.: +49-551-39-12122

Email: [nsteffe@uni-goettingen.de](mailto:nsteffe@uni-goettingen.de)

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
1 Einleitung .....	1
2 Vielfalt in der Wertschöpfungskette Milch.....	2
3 Überblick über den Status Quo der Vertragsgestaltung.....	3
4 Ausgestaltung künftiger Vertragssysteme.....	6
5 Kriterien der Vertragswahl: Welchen Vertrag für welche Molkerei? .....	9
6 Fazit.....	11
Literaturverzeichnis .....	12

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Zukünftige Optionen für Vertragssysteme in der Milchwirtschaft .....	7
Abbildung 2: Kriterien für die Vertragswahl .....	9

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Verträge genossenschaftlich und privatwirtschaftlich organisierter Molkereien .....	5
--	---

# 1 Einleitung

Die Abschaffung der Milchquote im Wirtschaftsjahr 2014/2015 wird immer wahrscheinlicher (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2009). In diesem Zusammenhang wird aktuell die Notwendigkeit einer Überarbeitung der vorhandenen Vertragssysteme stärker diskutiert. Einzelne Molkereien haben in den Bereichen Mengenregelung und Preisfindung bereits Anpassungen vorgenommen und Verträge für die Zeit nach der Quote abgeschlossen (LEHNERT, 2009).

Welche Möglichkeiten sich hinsichtlich der Ausgestaltung von Milchlieferverträgen bieten, zeigt ein Blick auf die Situation in der Schweiz, wo der Quotenausstieg am 1. Mai 2009 nach einer dreijährigen Übergangsfrist stattfand. Wenige Wochen vor dem geplanten Ende der Kontingentierung war die Diskussion um neue Vertragslösungen noch nicht beendet. Vor allem die Mengenregelung stand als offene Frage im Raum. In 2007 führten die knappen Milchmengen zu steigenden Preisen, die als Zeichen für ein Ende der Mengenbegrenzung eingeschätzt wurden, so dass keine Regelungen die Menge betreffend vorgenommen wurden. Deshalb standen noch im Februar 2009 verschiedene Nachfolgemodelle zur Auswahl (LENDERS, 2009). Der von den Schweizer Milchproduzenten favorisierte Milchpool, der 80 % der Milch vermarkten sollte, scheiterte, da die Verarbeiter massiven Widerstand leisteten und sich viele Erzeuger mit Lieferverträgen direkt an ihren Verarbeiter gebunden hatten. Gesetzlich vorgeschrieben ist nun ein mindestens einjähriger Abnahmevertrag, der sowohl den Preis als auch die Menge regelt. Ferner darf die Milch nur an Milchverwerter, Produzentengemeinschaften oder –organisationen verkauft werden. Derzeit wird immer noch über eine private, branchenweite Mengensteuerung als Nachfolgeregelung zur Kontingentierung diskutiert (STANGE, 2009).

Im Gegensatz zur Schweizer Milchwirtschaft ist die deutsche Milchwirtschaft, sowohl auf Erzeuger- als auch auf Molkereiseite, deutlich vielfältiger und differenzierter, sie stellt den bedeutendsten Produktionszweig der deutschen Landwirtschaft dar (Produktionswert: 9,7 Milliarden Euro (ZMP, 2009)). Deshalb ist eine Betrachtung neuer Vertragssysteme unter dem Blickwinkel einer (privatwirtschaftlichen) Fortführung der Milchquote aus Sicht der Autoren nicht zielführend. Folglich sollte die Diskussion um

zukünftige, einzelbetriebliche Verträge zeitnah vorangetrieben werden, um eine Situation wie derzeit in der Schweiz zu umgehen.

Dieser Beitrag zielt darauf ab, einen Überblick über die strategischen Optionen der Vertragswahl zu geben, damit Molkereiunternehmen der Vielgestalt der deutschen Milchwirtschaft im Vertragsdesign Rechnung tragen können. Ferner ist von besonderer Bedeutung, mit einem für alle Optionen geöffneten Blickwinkel an die Verhandlungen heranzutreten.

Im folgenden Kapitel wird zunächst ein Überblick über die Struktur der deutschen Milchwirtschaft gegeben und die Heterogenität auf landwirtschaftlicher wie Molkereiseite herausgearbeitet. Anschließend wird die derzeitige Vertragssituation beleuchtet, um in Kapitel 4 an die zukünftigen Rahmenbedingungen angepasste Vertragsmodelle einzuführen. Da es aufgrund der differenzierten Milchwirtschaft vermutlich nicht den einen, besten, für alle Molkereien gültigen Vertrag geben wird, illustriert Kapitel 5 verschiedene Kriterien, die die Molkereien bei der Anpassung ihrer jeweiligen Vertragssysteme unterstützend nutzen können.

## **2 Vielfalt in der Wertschöpfungskette Milch**

Für die Entwicklung geeigneter Verträge nach der Quote sind auch die grundlegenden Einstellungen der Landwirte gegenüber Verträgen bzw. längerfristigen Bindungen zu berücksichtigen. Eine eigene Studie zum Thema „Vertragsgestaltung in der Milchwirtschaft nach der Quote“, die verschiedene Parameter des zukünftigen „Contract Designs“ sowie zugrunde liegende Einstellungen analysiert, zeigt, dass die Milcherzeuger deutlich heterogene Einstellungen bezüglich der zukünftigen Vertragsgestaltung aufweisen (SCHLECHT und SPILLER, 2009; STEFFEN et al., 2009a und 2009b).

Bei einem Wahlexperiment wurden verschiedene Musterverträge zur Auswahl angeboten. Diese Musterverträge variieren hinsichtlich der Laufzeit (sechs Monate bis fünf Jahre), dem Mechanismus der Preisfindung (rückwirkende Preisfestlegung nach der Nettoverwertung, Referenzpreis und Preisverhandlungen) sowie dem Mengenmanagement (keine Mengenfestlegung, aber eine jährliche Mengenmitteilung und strikte Mengenfestlegung mit Malussystem bei Überlieferung). Das Antwortverhalten zeigt, dass die Präferenzen der befragten Landwirte variieren und

dass unterschiedliche Kriterien (Wechselbereitschaft, Preisvertrauen, Wachstumswunsch, Betriebserfolg, Alter, Einstellung zur Genossenschaft, Erfahrungen etc.) die Auswahl eines Mustervertrags bestimmen. Folglich kann von einer starken Heterogenität zwischen den Milcherzeugern ausgegangen werden (STEFFEN et al., 2009a).

Auch die deutsche Molkereilandschaft ist stark fragmentiert, denn obwohl die Branche von großen Genossenschaftsmolkereien dominiert wird, die etwa zwei Drittel der in Deutschland angelieferten Milch verarbeiten und vermarkten (BUNDESKARTELLAMT, 2009), existieren nach wie vor viele unterschiedlich organisierte Privatmolkereien. Die Molkereien können in kleine und große Unternehmen differenziert werden. Die am Markt agierenden Molkereien verfolgen unterschiedliche Wettbewerbsstrategien (Kostenführung, Differenzierung, hybride Strategien), die im Vertragssystem ebenfalls Berücksichtigung finden müssen.

### **3 Überblick über den Status Quo der Vertragsgestaltung**

Im Folgenden werden häufig auftretende Vertragssysteme kurz vorgestellt, um einen Überblick über die aktuelle Situation der Vertragsgestaltung zu geben. Da in der deutschen Milchwirtschaft ca. zwei Drittel der angelieferten Milch in Molkereigenossenschaften verarbeitet werden (DRV, o.J.) und diese sich in ihrem Vertragsdesign von den Privatmolkereien unterscheiden, wird auch in dieser Arbeit eine Unterteilung der Vertragssysteme in genossenschaftliche und privatwirtschaftliche Systeme vorgenommen. In diesem Kapitel sollen die wichtigsten Eckpunkte (Vertragsdauer einschließlich Kündigungsfristen, Mengenregelung, Preissetzung) kurz dargestellt werden.

#### **Genossenschaftsmolkereien**

Der „Genossenschaftsvertrag“ besteht aus der genossenschaftlichen Satzung sowie der Milchlieferordnung und ist für die Genossenschaftsmitglieder gültig. Genossenschaftsmitglieder haben Anteile an der Genossenschaft gezeichnet und sind somit gleichzeitig die Eigentümer der Genossenschaft.

Der „Genossenschaftsvertrag“ ist langfristig orientiert, da eine Kündigung nur einseitig durch den Landwirt mit einer Kündigungszeit von i. d. R. zwei Jahren möglich

ist. Die Genossenschaft kann ihre Mitglieder lediglich bei schwerwiegendem Fehlverhalten ausschließen (BODE, 2008). Die Satzung umfasst sowohl eine Andienungs- als auch eine Abnahmeverpflichtung, so dass die gesamte von einem Mitglied erzeugte Milch der Genossenschaftsmolkerei angeliefert werden muss. Diese wiederum ist verpflichtet, die komplette Milchmenge abzunehmen. Diese wird momentan noch hoheitlich durch die Milchquote reglementiert.

Das Preisfestsetzungssystem basiert auf einer rückwirkenden Preisfestlegung nach der Nettoverwertung des (Vor-)Vormonats in Abstimmung mit den landwirtschaftlichen Gremien (WEINDLMAIER, 2000). Am Ende des Bilanzjahres wird je nach Ergebnis eine Überschussausschüttung durchgeführt. Eine Ausnahme stellt die Campina-Gruppe dar. Diese ist zwar genossenschaftlich organisiert, bietet allerdings ein alternatives Preissystem an. Der Milchzahlungspreis von FrieslandCampina besteht aus Garantiepreis und Leistungszuschlägen (FRIESLANDCAMPINA, 2010).

Die Rohstoffbeschaffung der Genossenschaftsmolkereien erfolgt allerdings bei vielen Molkereien nicht ausschließlich durch Genossenschaftsmitglieder, ein Teil des Rohstoffbedarfs wird durch privatwirtschaftliche Verträge mit Nichtmitgliedern gedeckt. Diese Verträge ähneln den nachfolgend erörterten Verträgen der Privatmolkereien.

### **Privatmolkereien**

Bei der Betrachtung der Privatmolkereien wird die bestehende Vertragsvielfalt offensichtlich. Es existieren unterschiedliche Vertragslaufzeiten (von vertragsfreien Lieferanten bis hin zu mehrjährigen Lieferverträgen) sowie unterschiedliche Kündigungsfristen.

Im Bereich der Mengenreglung herrscht bei den Privatmolkereien wie bei den Genossenschaften eine auf die Vertragslaufzeit bezogene Abnahme- und Andienungsverpflichtung. Die angelieferte Menge wird bisher ebenfalls durch die staatliche Milchquote bestimmt.

Häufig wird der gezahlte Milchpreis mit Hilfe des Preissystems an die aktuelle Marktlage angepasst (WEINDLMAIER, 2000). Hier stehen verschiedene Mechanismen zur Verfügung. Ein Gleitpreis kann zum Beispiel in Anlehnung an den

Durchschnittspreis verschiedener Molkereien in der Region plus einen ausgehandelten Aufschlag gebildet werden.

Vor allem im Süden Deutschlands sind viele Milcherzeuger in Erzeugergemeinschaften zusammengeschlossen. Die Erzeugergemeinschaften führen die Verhandlungen mit den belieferten Molkereien. Im Norden werden hingegen häufiger Einzelverträge abgeschlossen (WOCKEN und SPILLER, 2009).

Da die Preisfestlegung in Privatmolkereien meist auf einer Form der Preisverhandlung beruht, ist nicht zuletzt die Machtposition der Milcherzeuger für die Preisfestlegung entscheidend (WOCKEN und SPILLER, 2009).

Einen Vergleich zwischen den Verträgen von Genossenschaften und Privatmolkereien stellt auch das Kartellamt in seiner aktuellen Sektoruntersuchung an.

**Tabelle 1: Verträge genossenschaftlich und privatwirtschaftlich organisierter Molkereien**

	<b>Genossenschaftsmolkerei</b>	<b>Privatmolkerei</b>
<b>Durchschnittliche Laufzeit</b>	Rund 3 Jahre	Rund 3 Jahre, 9 Monate
<b>Durchschnittliche Kündigungsfrist</b>	Rund 1 Jahr und 2 Monate	Rund 9 Monate
<b>Max. Laufzeit</b>	5 Jahre	10 Jahre
<b>Min. Laufzeit</b>	1 Jahr	1 Jahr
<b>Max. Kündigungsfrist</b>	3 Jahre	3 Jahre
<b>Min. Kündigungsfrist</b>	3 Monate	3 Monate

Quelle: BUNDESKARTELLAMT, 2009

### **Aktuelle Entwicklungen**

Aktuelle Beispiele zeigen, dass bereits seit dem Jahr 2009 an einer Weiterentwicklung der Vertragssysteme gearbeitet wird und diese an die aktuelle Situation angepasst werden. Beispielhaft steht hier die Upländer Bauernmolkerei, die im Juni 2009 gemeinsam mit den landwirtschaftlichen Lieferanten eine flexible Mengensteuerung beschlossen hat. Nicht zu „fairen“ Preisen abgenommene Milch wird in Höhe des Spotmarktpreises entlohnt (UPLÄNDER BAUERNMOLKEREI, 2009). Ein ähnliches Zweipreis-Modell diskutierte der Sächsische Landesbauernverband. Hierbei ergänzt ein vierteljährlich auszuhandelnder Referenzpreis den Spotmarktpreis für Milch. Die



Liefermenge soll für die Dauer von zwei bis drei Jahren festgelegt werden. Mit diesem Modell soll eine gezielte Mengensteuerung erreicht werden (TOP AGRAR, 2009).

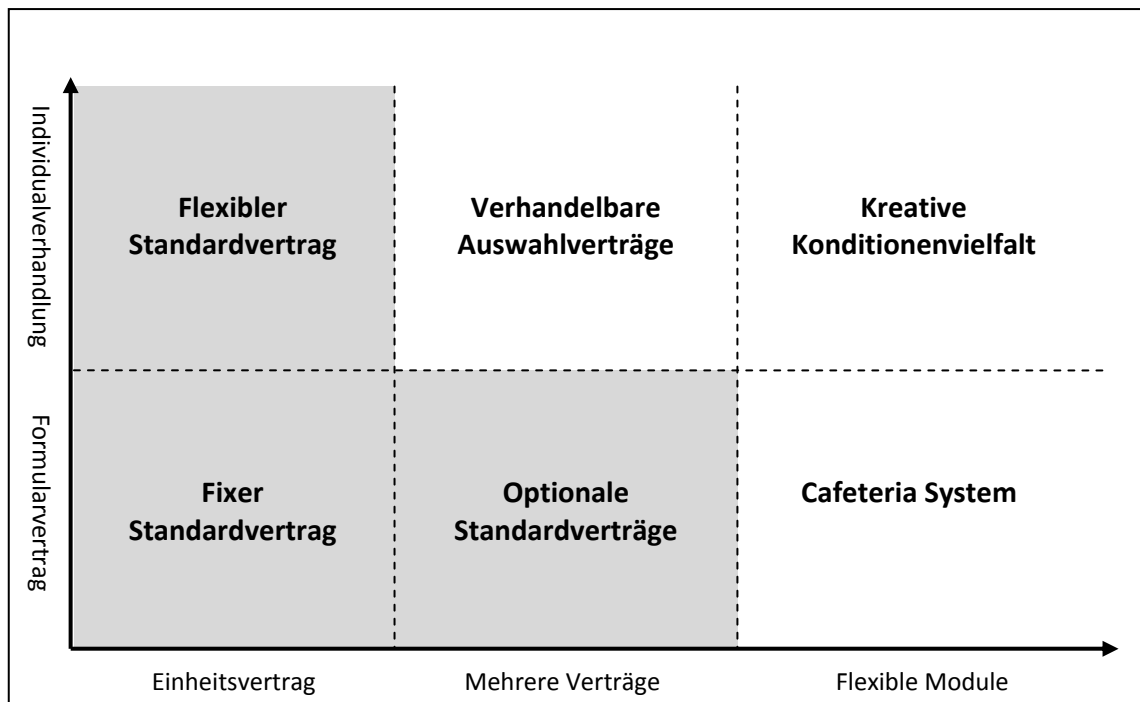
Außerdem werden bereits Lieferverträge für die Zeit nach 2015 ausgehandelt. Die drei bayerischen Privatmolkereien Bergader, Zott und Jäger haben Verträge ohne Mengenbegrenzung abgeschlossen. Mit diesen Verträgen sichert sich Zott mehr als 10 % der jährlichen Erfassungsmenge bis zu Jahr 2016. Der vereinbarte Preis basiert auf einem Referenzpreis plus Zuschlag und einem einmaligen Vertragsbonus, der von der Dauer des Liefervertrags abhängig ist. Die Privatkäserei Bergader sichert ihren Lieferanten einen Mindestpreis zu, der den Durchschnitt von sieben Molkereien widerspiegelt. Das Milchwerk Jäger hat Verträge ohne Preisvereinbarung bis zum Jahr 2018 abgeschlossen. Den Landwirten wird allerdings ein einseitiges jährliches Kündigungsrecht eingeräumt, so dass das Risiko des langfristigen Vertrags begrenzt ist. Aber auch einige Genossenschaftsmolkereien wollen nach dem Jahr 2015 weiterhin satzungsgemäß die gesamte Milchmenge ihrer Mitglieder abnehmen (LEHNERT, 2009).

#### **4 Ausgestaltung künftiger Vertragssysteme**

Basierend auf den Überlegungen in Kapitel 1 und 2 wird deutlich, dass ein Einheitsvertrag für alle Milchviehhalter und Molkereien nicht zielführend ist. Verschiedene, theoretisch denkbare Vertragssysteme sind in Abbildung 1 dargestellt. Generell können die Verträge nach zwei Dimensionen kategorisiert werden. 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 erste Weiterentwicklung an die Bedürfnisse der Milchlieferanten wird durch die Möglichkeit, zwischen verschiedenen fixen Verträgen zu wählen, angeboten. Durch die Kombination einzelner Module können die Molkereien den Landwirten eine möglichst spezifische Anpassung an ihre Bedürfnisse gewährleisten.

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 Milcherzeugergemeinschaft bestimmte Vertragsbestandteile wie z.B. den Preis individuell verhandeln kann, unterschieden.

**Abbildung 1: Zukünftige Optionen für Vertragssysteme in der Milchwirtschaft**



Quelle: Eigene Darstellung

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 Vertragstyp findet sich heute in den meisten Satzungen der Genossenschaftsmolkereien wieder. In den Satzungen sind die Vertrags Elemente Fristigkeit, Preisfindung, Auszahlungsintervall sowie Prämienzahlungen festgelegt und nicht variierbar.

Dieser Vertragstyp kann durch einen Verhandlungsspielraum im Bereich der einzelnen Parameter individueller gestaltet werden (*Flexibler Standardvertrag*). In der Praxis spiegelt sich dies vor allem in individuellen Preisverhandlungen wider. Einzelnen oder allen Landwirten wird die Möglichkeit zur Preisfindung eingeräumt. Je nach Verhandlungsmacht kann der Preis unterschiedlich stark beeinflusst werden.

Das System der *Optionalen Standardverträge* beschreibt die Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Formularverträgen einer Molkerei, die jedoch nicht verhandelbar sind. Der einzelne Milcherzeuger hat eine Auswahlmöglichkeit zwischen

verschiedenen vorgegebenen Verträgen. So kann sich ein langfristig orientierter Milcherzeuger für einen Vertrag mit mehrjähriger Laufzeit und einem Referenzpreissystem entscheiden, während ein risikobereiter Landwirt einen Vertrag für nur wenige Monate mit einem einmalig festgelegten Preis abschließt.

Die drei bislang vorgestellten Verträge beinhalten nur einen geringen individuellen Verhandlungsspielraum. Detailliertere Anpassungen an die einzelbetriebliche Situation ermöglichen die folgenden drei Vertragssysteme.

Die Option der *Verhandelbaren Auswahlverträge* wird erreicht, wenn das Verhandeln einzelner Vertragsbestandteile ermöglicht wird. Der Landwirt kann also erst zwischen zwei oder mehreren Verträgen wählen und kann dann zusätzlich noch einzelne Parameter nachverhandeln. So könnten zum Beispiel Qualitätskriterien und damit verbundene Zu- oder Abschläge vereinbart werden.

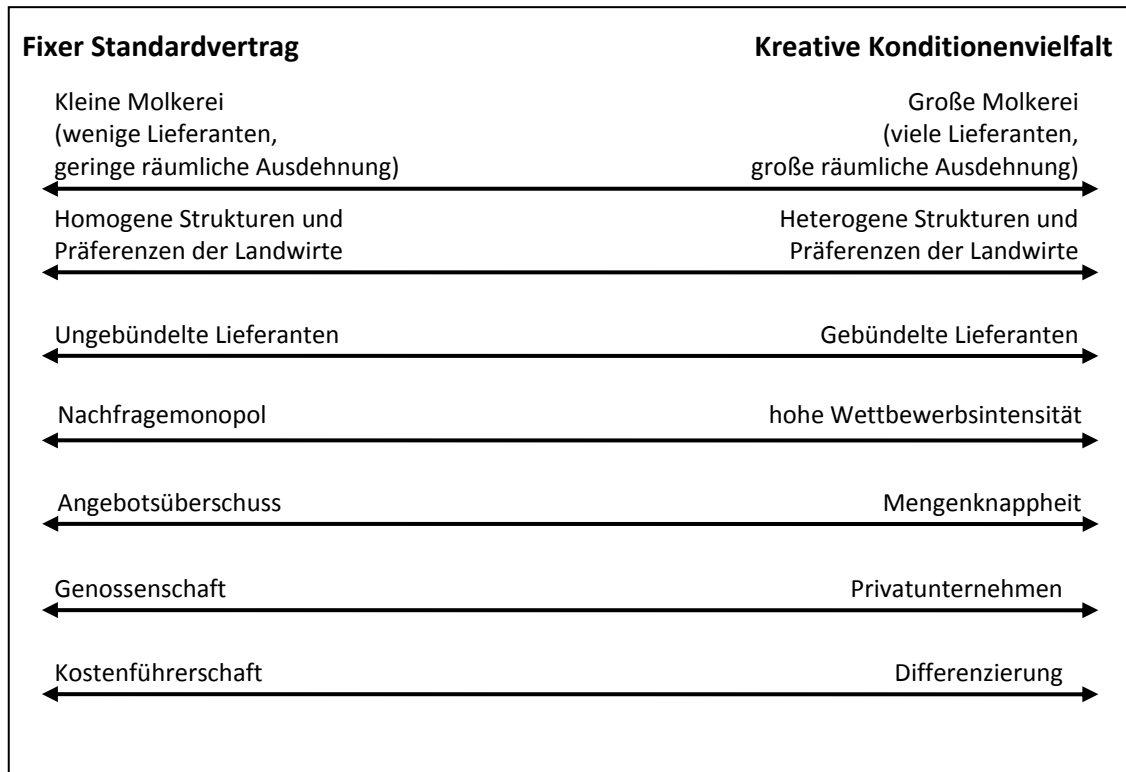
Das *Cafeteria-System* ist aus dem Personalmanagement bekannt und gestattet eine Kombination verschiedener vorgegebener Vertragsbestandteile nach den Präferenzen der Vertragsnehmer. Die grundlegenden Vertragsbestandteile Preissystem, Vertragsdauer und Mengenregelung können in unterschiedlichen Ausprägungen gewählt werden. So könnte die Vertragsdauer, ebenso wie die Kündigungsfristen, zwischen einigen Monaten bis mehreren Jahren variieren. Ebenso können unterschiedliche Preismechanismen angeboten werden. Auch die Mengenregelung kann sehr flexibel (freie Anlieferung) oder sehr strikt geregelt (feste Mengenfestlegung innerhalb der natürlichen Schwankungen) werden.

Das flexibelste und individuellste Modell wird durch die *kreative Konditionenwahl* beschrieben. Die einzelnen Bausteine (Vertragsbestandteile) des Cafeteria-Systems werden bei diesem Vertragssystem spezifisch verhandelbar, so dass ein Landwirt bzw. eine Erzeugergemeinschaft einen anderen Preiszuschlag oder einen schwächeren Sanktionsmechanismus vereinbaren kann als ein anderer Landwirt oder eine andere Erzeugergemeinschaft, die eine schwächere Verhandlungsposition aufweisen.

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

Da in Zukunft – wie oben beschrieben – eine Vielzahl von verschiedenen Vertragssystemen denkbar ist, werden im Folgenden Kriterien aufgeführt, die für die einzelne Molkerei bei der Auswahl eines Modells von Bedeutung sind.

**Abbildung 2: Kriterien für die Vertragswahl**



Quelle: Eigene Darstellung

In Abbildung 2 sind der *fixe Standardvertrag* sowie die *kreative Konditionenwahl* als Eckpunkte der möglichen Vertragssysteme dargestellt. Je nach Ausprägung der einzelnen Kennzeichen kommen dann verschiedene Ausgestaltungsmöglichkeiten in Frage.

Ein erstes Entscheidungskriterium ist die *Größe der Molkerei*. Je nach Anzahl der Lieferanten und der räumlichen Ausdehnung des Einzugsgebiets muss die Wahl des Vertragssystems 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.

Ferner 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 (z. B. unterschiedliche Liquidität und davon beeinflusste Risikoaversion).

Ein anderer wichtiger Faktor ist der *Bündelungsgrad* der Lieferanten. Wenn sich Milcherzeuger mit ähnlichen Vertragspräferenzen zu einer homogenen Gruppe zusammenschließen, ist es möglich, dass diese Gruppe einen auf sie zugeschnittenen Vertrag mit der Molkerei aushandeln kann. Durch den Zusammenschluss steigert der einzelne Lieferant seine Verhandlungsmacht. Des Weiteren hat die Molkerei einen geringeren Verwaltungsaufwand, wenn sie mit wenigen Gruppen das Vertragsdesign aushandelt als mit einzelnen Landwirten. Die gesamte Gruppe erhält so zwar den gleichen Vertrag, dieser ist allerdings auf die homogenen Interessen der Gemeinschaft abgestimmt.

Ferner ist die *Wettbewerbsintensität um den Rohstoff Milch im Einzugsgebiet* der Molkerei zu beachten, da eine höhere Wettbewerbsintensität einen weitaus anpassungsfähigeren Vertrag als ein Nachfragemonopol erfordert. In einer Region ohne Absatzalternativen für die Landwirte genügen einfachere Vertragssysteme, ebenso wie bei einem *Angebotsüberschuss*. Bei *Mengenknappheit* 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 zu beachten haben als Privatmolkereien. Darüber hinaus müssen Genossenschaften eine stärkere Gleichbehandlung ihrer Milcherzeuger gewährleisten, und sollten daher eher fixe Vertragssysteme wählen. Privatmolkereien hingegen haben mehr Möglichkeiten, zwischen ihren Milcherzeugern zu differenzieren und können somit individuelle Verträge realisieren.

Nicht zuletzt ist die *Wettbewerbsstrategie* des Molkereiunternehmens von besonderer Bedeutung. Die Strategie der Kostenführerschaft erfordert eine strikte Ausrichtung auf Kostenreduzierung und Produktstandardisierung. Viele Genossenschaftsmolkereien verfolgen diese Strategie, indem sie Handelsmarken produzieren. 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 erfordert gegebenenfalls besondere Anforderungen an die Rohmilch (Bsp. silofreie Milch), so dass individuellere Verträge nötig werden.

## **6 Fazit**

Die Wahl des richtigen Vertrags zur Sicherung der Rohstoffbasis ist eine strategische Aufgabe der Molkereien im Rahmen ihres Beschaffungsmanagements. 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 das Beste für sie ist.

Die hier vorgestellten möglichen Vertragssysteme stellen eine systematische Aufzählung dar, deren Umsetzbarkeit für die Praxis genauer betrachtet werden muss. Darüber hinaus wird ein Kriterienkatalog vorgeschlagen, der die Entscheidungsfindung für eines der vorgestellten Modelle erleichtern soll. Ziel sind Denkanregungen auch über die aktuelle Praxis hinaus, denn Erfahrungen aus vielen Branchen zeigen häufig eine erstaunliche Homogenität der Systeme, die sich manchmal eher durch Imitationsverhalten als durch strategische Planung erklären lassen (DIMAGGIO und POWELL 2000).

## Literaturverzeichnis

- BODE, B. (2008): Aktuelles Genossenschaftsrecht. Vortrag, gehalten auf dem 63. Agrarrecht-Seminar, 07.10.2008, Goslar.
- BUNDESKARTELLAMT (2009): Sektoruntersuchung Milch Zwischenbericht Dezember 2009.
- DRV (DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND E.V.) (o.J.): Milchwirtschaft, URL: <http://www.raiffeisen.de/genossenschaften/sparten/milch.htm>, Abrufdatum: 24.02.2009.
- DIMAGGIO, P.J. und W.W. POWELL (2000): Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität, in: MÜLLER, H.-P. und S. SIGMUND (Hrsg.): zeitgenössische amerikanische Soziologie, Opladen.
- 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
- LEHNERT, S. (2009): Neue Lieferverträge über 2015 hinaus. In: top agrar 12/09, S. R6-R9.
- LENDERS, D. (2009): Chaostage in der Schweiz, in: 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.
- SCHLECHT, S. und A. SPILLER (2009): Procurement strategies of the German Dairy sector: empirical evidence on contract design between dairies and their agricultural suppliers, Paper presented at the 19<sup>th</sup> Annual World Forum and Symposium "Global Challenges, Local Solutions", IAMA Conference, June 20 – 23, 2009 in Budapest, Hungary.
- STEFFEN, N., S. SCHLECHT und A. SPILLER (2009a): Ausgestaltung von Milchlieferverträgen nach der Quote, Diskussionspapier 0909, Department für Agrarökonomie und RURALE ENTWICKLUNG, Universität Göttingen.
- STEFFEN, N., S. SCHLECHT und A. SPILLER (2009b): Das Preisfindungssystem von Genossenschaftsmolkereien, Diskussionspapier 0910, Department für Agrarökonomie und RURALE ENTWICKLUNG, Universität Göttingen.
- STANGE, B. (2009): Neue Ära auf dem Milchmarkt. In: DLG-Mitteilungen 6/2009, S.70-71.
- TOP AGRAR (2009): Zweipreis-Modell aus Sachsen. In: top agrar 07/09, S. R2.

- UPLÄNDER BAUERNMOLKEREI (2009): Milcherzeuger beschließen flexible Mengensteuerung. Pressemitteilung, Lichtenfels/Usseln, 04.06.2009.
- WEINDLMAIER, H. (2000): Absatz- und Beschaffungsmarketing als Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit des Molkereisektors in Deutschland. In: Anhang 2 zum Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten. Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft. Münster-Hiltrup.
- WOCKEN, C. und A. SPILLER (2009): Gestaltung von Milchlieferverträgen: Strategien für die Molkereiwirtschaft nach Auslaufen der Quote. In: THEUVSEN, L. und C. SCHAPER (Hrsg.): Milchwirtschaft ohne Quote, Lohmar/Köln, S. 111-132.
- ZMP (ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSTELLE FÜR ERZEUGNISSE DER LAND-, FORST- UND ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT GMBH) (2009): Deutlich höhere Produktionswerte bei Schweinen, Geflügel und Ölsaaten. URL: [http://www.zmp.de/infoportal/infografiken/2009\\_01\\_05\\_zmpinfografik\\_402\\_Produktionswerte\\_LW-D2008.asp?id=/suchfunktion.aspsearch=produktionswert&mode=allwords](http://www.zmp.de/infoportal/infografiken/2009_01_05_zmpinfografik_402_Produktionswerte_LW-D2008.asp?id=/suchfunktion.aspsearch=produktionswert&mode=allwords).  
Abrufdatum: 24.02.2009.





## Diskussionspapiere (2000 bis 31. Mai 2006: Institut für Agrarökonomie der Georg-August-Universität, Göttingen)

<b>0001</b>	Brandes, Wilhelm	Über Selbstorganisation in Planspielen: ein Erfahrungsbericht, 2000
<b>0002</b>	Von Cramon-Taubadel, Stephan u. Jochen Meyer	Asymmetric Price Transmission: Factor Artefact?, 2000
<b>0101</b>	Leserer, Michael	Zur Stochastik sequentieller Entscheidungen, 2001
<b>0102</b>	Molua, Ernest	The Economic Impacts of Global Climate Change on African Agriculture, 2001
<b>0103</b>	Birner, Regina et al.	„Ich kaufe, also will ich?": eine interdisziplinäre Analyse der Entscheidung für oder gegen den Kauf besonders tier- u. umweltfreundlich erzeugter Lebensmittel, 2001
<b>0104</b>	Wilkens, Ingrid	Wertschöpfung von Großschutzgebieten: Befragung von Besuchern des Nationalparks Unteres Odertal als Baustein einer Kosten-Nutzen-Analyse, 2001
		<b><u>2002</u></b>
<b>0201</b>	Grethe, Harald	Optionen für die Verlagerung von Haushaltsmitteln aus der ersten in die zweite Säule der EU-Agrarpolitik, 2002
<b>0202</b>	Spiller, Achim u. Matthias Schramm	Farm Audit als Element des Midterm-Review : zugleich ein Beitrag zur Ökonomie von Qualitätssicherungssystemen, 2002
		<b><u>2003</u></b>
<b>0301</b>	Lüth, Maren et al.	Qualitätssignaling in der Gastronomie, 2003
<b>0302</b>	Jahn, Gabriele, Martina Peupert u. Achim Spiller	Einstellungen deutscher Landwirte zum QS-System: Ergebnisse einer ersten Sondierungsstudie, 2003
<b>0303</b>	Theuvsen, Ludwig	Kooperationen in der Landwirtschaft: Formen, Wirkungen und aktuelle Bedeutung, 2003
<b>0304</b>	Jahn, Gabriele	Zur Glaubwürdigkeit von Zertifizierungssystemen: eine ökonomische Analyse der Kontrollvalidität, 2003
		<b><u>2004</u></b>
<b>0401</b>	Meyer, Jochen u. S. von Cramon-Taubadel	Asymmetric Price Transmission: a Survey, 2004
<b>0402</b>	Barkmann, Jan u. Rainer Marggraf	The Long-Term Protection of Biological Diversity: Lessons from Market Ethics, 2004
<b>0403</b>	Bahrs, Enno	VAT as an Impediment to Implementing Efficient Agricultural Marketing Structures in Transition Countries, 2004
<b>0404</b>	Spiller, Achim, Torsten Staack u. Anke Zühlsdorf	Absatzwege für landwirtschaftliche Spezialitäten: Potenziale des Mehrkanalvertriebs, 2004

<b>0405</b>	Spiller, Achim u. Torsten Staack	Brand Orientation in der deutschen Ernährungswirtschaft: Ergebnisse einer explorativen Online-Befragung, 2004
<b>0406</b>	Gerlach, Sabine u. Berit Köhler	Supplier Relationship Management im Agribusiness: ein Konzept zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität, 2004
<b>0407</b>	Inderhees, Philipp et al.	Determinanten der Kundenzufriedenheit im Fleischerfachhandel
<b>0408</b>	Lüth, Maren et al.	Köche als Kunden: Direktvermarktung landwirtschaftlicher Spezialitäten an die Gastronomie, 2004
		<b><u>2005</u></b>
<b>0501</b>	Spiller, Achim, Julia Engelken u. Sabine Gerlach	Zur Zukunft des Bio-Fachhandels: eine Befragung von Bio-Intensivkäufern, 2005
<b>0502</b>	Groth, Markus	Verpackungsabgaben und Verpackungslizenzen als Alternative für ökologisch nachteilige Einweggetränkeverpackungen?: eine umweltökonomische Diskussion, 2005
<b>0503</b>	Freese, Jan u. Henning Steinmann	Ergebnisse des Projektes 'Randstreifen als Strukturelemente in der intensiv genutzten Agrarlandschaft Wolfenbüttels', Nichtteilnehmerbefragung NAU 2003, 2005
<b>0504</b>	Jahn, Gabriele, Matthias Schramm u. Achim Spiller	Institutional Change in Quality Assurance: the Case of Organic Farming in Germany, 2005
<b>0505</b>	Gerlach, Sabine, Raphael Kennerknecht u. Achim Spiller	Die Zukunft des Großhandels in der Bio-Wertschöpfungskette, 2005
		<b><u>2006</u></b>
<b>0601</b>	Heß, Sebastian, Holger Bergmann u. Lüder Sudmann	Die Förderung alternativer Energien: eine kritische Bestandsaufnahme, 2006
<b>0602</b>	Gerlach, Sabine u. Achim Spiller	Anwohnerkonflikte bei landwirtschaftlichen Stallbauten: Hintergründe und Einflussfaktoren; Ergebnisse einer empirischen Analyse, 2006
<b>0603</b>	Glenk, Klaus	Design and Application of Choice Experiment Surveys in So-Called Developing Countries: Issues and Challenges, 2006
<b>0604</b>	Bolten, Jan, Raphael Kennerknecht u. Achim Spiller	Erfolgsfaktoren im Naturkostfachhandel: Ergebnisse einer empirischen Analyse, 2006 (entfällt)
<b>0605</b>	Hasan, Youssa	Einkaufsverhalten und Kundengruppen bei Direktvermarktern in Deutschland: Ergebnisse einer empirischen Analyse, 2006
<b>0606</b>	Lülf, Frederike u. Achim Spiller	Kunden(un-)zufriedenheit in der Schulverpflegung: Ergebnisse einer vergleichenden Schulbefragung, 2006
<b>0607</b>	Schulze, Holger, Friederike Albersmeier u. Achim Spiller	Risikoorientierte Prüfung in Zertifizierungssystemen der Land- und Ernährungswirtschaft, 2006
		<b><u>2007</u></b>
<b>0701</b>	Buchs, Ann Kathrin u. Jörg Jasper	For whose Benefit? Benefit-Sharing within Contractual ABC-Agreements from an Economic Perspective: the Example of Pharmaceutical Bioprospection, 2007
<b>0702</b>	Böhm, Justus et al.	Preis-Qualitäts-Relationen im Lebensmittelmarkt: eine Analyse auf Basis der Testergebnisse Stiftung Warentest, 2007

<b>0703</b>	Hurlin, Jörg u. Holger Schulze	Möglichkeiten und Grenzen der Qualitäts-sicherung in der Wildfleischvermarktung, 2007
	<b>Ab Heft 4, 2007:</b>	<b>Diskussionspapiere(Discussion Papers), Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung der Georg-August-Universität, Göttingen (ISSN 1865-2697)</b>
<b>0704</b>	Stockebrand, Nina u. Achim Spiller	Agrarstudium in Göttingen: Fakultätsimage und Studienwahlentscheidungen; Erstsemesterbefragung im WS 2006/2007
<b>0705</b>	Bahrs, Enno, Jobst-Henrik Held u. Jochen Thiering	Auswirkungen der Bioenergieproduktion auf die Agrarpolitik sowie auf Anreizstrukturen in der Landwirtschaft: eine partielle Analyse bedeutender Fragestellungen anhand der Beispielregion Niedersachsen
<b>0706</b>	Yan, Jiong, Jan Barkmann u. Rainer Marggraf	Chinese tourist preferences for nature based destinations – a choice experiment analysis
		<b><u>2008</u></b>
<b>0801</b>	Joswig, Anette u. Anke Zühlsdorf	Marketing für Reformhäuser: Senioren als Zielgruppe
<b>0802</b>	Schulze, Holger u. Achim Spiller	Qualitätssicherungssysteme in der europäischen Agri-Food Chain: Ein Rückblick auf das letzte Jahrzehnt
<b>0803</b>	Gille, Claudia u. Achim Spiller	Kundenzufriedenheit in der Pensionspferdehaltung: eine empirische Studie
<b>0804</b>	Voss, Julian u. Achim Spiller	Die Wahl des richtigen Vertriebswegs in den Vorleistungsindustrien der Landwirtschaft – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse
<b>0805</b>	Gille, Claudia u. Achim Spiller	Agrarstudium in Göttingen. Erstsemester- und Studienverlaufsbefragung im WS 2007/08
<b>0806</b>	Schulze, Birgit, Christian Wocken u. Achim Spiller	(Dis)loyalty in the German dairy industry. A supplier relationship management view Empirical evidence and management implications
<b>0807</b>	Brümmer, Bernhard, Ulrich Köster u. Jens- Peter Loy	Tendenzen auf dem Weltgetreidemarkt: Anhaltender Boom oder kurzfristige Spekulationsblase?
<b>0808</b>	Schlecht, Stehanie, Friederike Albersmeier u. Achim Spiller	Konflikte bei landwirtschaftlichen Stallbauprojekten: Eine empirische Untersuchung zum Bedrohungspotential kritischer Stakeholder
<b>0809</b>	Lülfs-Baden, Friederike u. Achim Spiller	Steuerungsmechanismen im deutschen Schulverpflegungsmarkt: eine institutionenökonomische Analyse
<b>0810</b>	Deimel, Mark, Ludwig Theuvsen u. Christof Ebbeskotte	Von der Wertschöpfungskette zum Netzwerk: Methodische Ansätze zur Analyse des Verbundsystems der Veredelungswirtschaft Nordwestdeutschlands
<b>0811</b>	Albersmeier, Friederike u. Achim Spiller	Supply Chain Reputation in der Fleischwirtschaft

		<b><u>2009</u></b>
<b>0901</b>	Bahlmann, Jan, Achim Spiller u. Cord-Herwig Plumeyer	Status quo und Akzeptanz von Internet-basierten Informationssystemen: Ergebnisse einer empirischen Analyse in der deutschen Veredelungswirtschaft
<b>0902</b>	Gille, Claudia u. Achim Spiller	Agrarstudium in Göttingen. Eine vergleichende Untersuchung der Erstsemester der Jahre 2006-2009
<b>0903</b>	Gawron, Jana-Christina u. Ludwig Theuvsen	„Zertifizierungssysteme des Agribusiness im interkulturellen Kontext – Forschungsstand und Darstellung der kulturellen Unterschiede“
<b>0904</b>	Raupach, Katharina u. Rainer Marggraf	Verbraucherschutz vor dem Schimmelpilzgift Deoxynivalenol in Getreideprodukten Aktuelle Situation und Verbesserungsmöglichkeiten
<b>0905</b>	Busch, Anika u. Rainer Marggraf	Analyse der deutschen globalen Waldpolitik im Kontext der Klimarahmenkonvention und des Übereinkommens über die Biologische Vielfalt
<b>0906</b>	Zschache, Ulrike, Stephan v.Cramon-Taubadel und Ludwig Theuvsen	Die öffentliche Auseinandersetzung über Bioenergie in den Massenmedien Diskursanalytische Grundlagen und erste Ergebnisse
<b>0907</b>	Onumah, Edward E., Gabriele Hoerstgen-Schwark and Bernhard Brümmer	Productivity of hired and family labour and determinants of technical inefficiency in Ghana's fish farms
<b>0908</b>	Onumah, Edward E., Stephan Wessels, Nina Wildenhayn, Gabriele Hoerstgen-Schwark and Bernhard Brümmer	Effects of stocking density and photoperiod manipulation in relation to estradiol profile to enhance spawning activity in female Nile tilapia
<b>0909</b>	Steffen, Nina, Stephanie Schlecht u. Achim Spiller	Ausgestaltung von Milchlieferverträgen nach der Quote
<b>0910</b>	Steffen, Nina, Stephanie Schlecht u. Achim Spiller	Das Preisfindungssystem von Genossenschaftsmolkereien
<b>0911</b>	Granoszewski, Karol, Christian Reise, Achim Spiller und Oliver Mußhoff	Entscheidungsverhalten landwirtschaftlicher Betriebsleiter bei Bioenergie-Investitionen - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung -
<b>0912</b>	Albersmeier, Friederike, Daniel Mörlein und Achim Spiller	Zur Wahrnehmung der Qualität von Schweinefleisch beim Kunden
<b>0913</b>	Ihle, Rico, Bernhard Brümmer Und Stanley R. Thompson	Spatial Market Integration in the EU Beef and Veal Sector: Policy Decoupling and Export Bans

		<b><u>2010</u></b>
<b>1001</b>	Heß, Sebastian Stephan v. Cramon-Taubadel und Stefan Sperlich	Numbers for Pascal: Explaining differences in the estimated Benefits of the Doha Development Agenda
<b>1002</b>	Deimel, Ingke, Justus Böhm und Birgit Schulze	Low Meat Consumption als Vorstufe zum Vegetarismus? Eine qualitative Studie zu den Motivstrukturen geringen Fleischkonsums
<b>1003</b>	Franz, Annabell und Beate Nowak	Functional food consumption in Germany: A lifestyle segmentation study
<b>1004</b>	Deimel, Mark und Ludwig Theuvsen	Standortvorteil Nordwestdeutschland? Eine Untersuchung zum Einfluss von Netzwerk- und Clusterstrukturen in der Schweinefleischerzeugung
<b>1005</b>	Niens, Christine und Rainer Marggraf	Ökonomische Bewertung von Kindergesundheit in der Umweltpolitik Aktuelle Ansätze und ihre Grenzen



**Diskussionspapiere (2000 bis 31. Mai 2006: Institut für Rurale  
Entwicklung der Georg-August-Universität, Göttingen)**

**Ed. Winfried Manig (ISSN 1433-2868)**

<b>32</b>	Dirks, Jörg J.	Einflüsse auf die Beschäftigung in nahrungsmittelverarbeitenden ländlichen Kleinindustrien in West-Java/Indonesien, 2000
<b>33</b>	Keil, Alwin	Adoption of Leguminous Tree Fallows in Zambia, 2001
<b>34</b>	Schott, Johanna	Women's Savings and Credit Co-operatives in Madagascar, 2001
<b>35</b>	Seeberg-Elberfeldt, Christina	Production Systems and Livelihood Strategies in Southern Bolivia, 2002
<b>36</b>	Molua, Ernest L.	Rural Development and Agricultural Progress: Challenges, Strategies and the Cameroonian Experience, 2002
<b>37</b>	Demeke, Abera Birhanu	Factors Influencing the Adoption of Soil Conservation Practices in Northwestern Ethiopia, 2003
<b>38</b>	Zeller, Manfred u. Julia Johannsen	Entwicklungshemmnisse im afrikanischen Agrarsektor: Erklärungsansätze und empirische Ergebnisse, 2004
<b>39</b>	Yustika, Ahmad Erani	Institutional Arrangements of Sugar Cane Farmers in East Java – Indonesia: Preliminary Results, 2004
<b>40</b>	Manig, Winfried	Lehre und Forschung in der Sozialökonomie der Ruralen Entwicklung, 2004
<b>41</b>	Hebel, Jutta	Transformation des chinesischen Arbeitsmarktes: gesellschaftliche Herausforderungen des Beschäftigungswandels, 2004
<b>42</b>	Khan, Mohammad Asif	Patterns of Rural Non-Farm Activities and Household Access to Informal Economy in Northwest Pakistan, 2005
<b>43</b>	Yustika, Ahmad Erani	Transaction Costs and Corporate Governance of Sugar Mills in East Java, Indonesia, 2005
<b>44</b>	Feulefack, Joseph Florent, Manfred Zeller u. Stefan Schwarze	Accuracy Analysis of Participatory Wealth Ranking (PWR) in Socio-economic Poverty Comparisons, 2006



Die Wurzeln der **Fakultät für Agrarwissenschaften** reichen in das 19. Jahrhundert zurück. Mit Ausgang des Wintersemesters 1951/52 wurde sie als siebente Fakultät an der Georgia-Augusta-Universität durch Ausgliederung bereits existierender landwirtschaftlicher Disziplinen aus der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät etabliert.

1969/70 wurde durch Zusammenschluss mehrerer bis dahin selbständiger Institute das **Institut für Agrarökonomie** gegründet. Im Jahr 2006 wurden das Institut für Agrarökonomie und das Institut für RURale Entwicklung zum heutigen **Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung** zusammengeführt.

Das Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung besteht aus insgesamt neun Professuren mit folgenden Themenschwerpunkten:

- Agrarpolitik
- Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness
- Internationale Agrarökonomie
- Landwirtschaftliche Betriebslehre
- Landwirtschaftliche Marktlehre
- Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte
- Soziologie Ländlicher Räume
- Umwelt- und Ressourcenökonomik
- Welternährung und rurale Entwicklung

In der Lehre ist das Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung führend für die Studienrichtung Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus sowie maßgeblich eingebunden in die Studienrichtungen Agribusiness und Ressourcenmanagement. Das Forschungsspektrum des Departments ist breit gefächert. Schwerpunkte liegen sowohl in der Grundlagenforschung als auch in angewandten Forschungsbereichen. Das Department bildet heute eine schlagkräftige Einheit mit international beachteten Forschungsleistungen.

Georg-August-Universität Göttingen  
Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung  
Platz der Göttinger Sieben 5  
37073 Göttingen  
Tel. 0551-39-4819  
Fax. 0551-39-12398  
Mail: [biblio1@gwdg.de](mailto:biblio1@gwdg.de)  
Homepage : <http://www.uni-goettingen.de/de/18500.html>