



Nina Steffen (Autor)

Supply Chain Management im Agribusiness
Herausforderungen für Molkereigenossenschaften

Nina Steffen

**Supply Chain Management
im Agribusiness**

Herausforderungen für Molkereigenossenschaften



Cuvillier Verlag Göttingen

Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

<https://cuvillier.de/de/shop/publications/6326>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>



Einleitung

Supply Chain Management

Der Begriff Supply Chain Management wird in der betriebswirtschaftlichen Forschung seit den frühen 1980er Jahren diskutiert. Die erste namentliche Erwähnung erfolgte im Jahr 1982 von Oliver und Webber (Cooper et al., 1997). Der Ursprung des Supply Chain Managements liegt im Logistikmanagement, weshalb typischerweise Ziele, wie die Reduzierung der Durchlaufzeiten oder die Erhöhung der Liefertreue, verfolgt werden (Corsten und Gössinger, 2001). Letztendlich soll jedoch das Serviceniveau des Endverbrauchers erhöht und eine Kostensenkung über alle Wertschöpfungsstufen der Supply Chain erreicht werden (Stölzle, 1999). Im weiteren Sinne wird Supply Chain Management als „systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across businesses within the supply chain, for the purpose of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole“ definiert (Mentzer et al., 2001: 18). Somit können grundsätzlich zwei Perspektiven unterschieden werden: Einerseits die unternehmensinterne Perspektive, die sich auf Produkte, Prozesse, Geschäftsbereiche oder Standorte innerhalb eines Unternehmens bezieht (Corsten und Gössinger, 2001; Melzer-Ridinger, 2003), und andererseits die unternehmensübergreifende Perspektive, die die Gesamtheit der Beziehungen und Kooperationen der vom Vorlieferanten bis zum Endkunden reichenden Wertschöpfungskette, betrachtet (Cooper und Ellram, 1993; Fearne, 1996; Handfield und Nichols, 1999). Elemente die – unabhängig von der Betrachtungsweise – häufig in Definitionen auftauchen, sind die Ausrichtung auf den Endkunden, die Optimierung der Gesamtprozesse sowie die Zusammenarbeit der (unternehmensinternen oder -externen) Akteure (Corsten und Gössinger, 2001). Insgesamt fordert das Supply Chain Management eine ganzheitliche Sichtweise, die im Denken verankert und durch entsprechendes Handeln umgesetzt werden muss (Melzer-Ridinger, 2003).

Nach Ellram (1991) ist unternehmensübergreifendes Supply Chain Management vor allem bei sich häufig wiederholenden Transaktionen oder für Märkte mit hoher Unsicherheit geeignet. Im ersten Fall beruht die Zusammenarbeit der Akteure auf lang-



fristigen Verträgen, welche ökonomische Vorteile für beide Seiten beinhalten sollten, sodass die Gefahr opportunistischen Verhaltens reduziert wird.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem erstgenannten Einsatzgebiet des unternehmensübergreifenden Supply Chain Managements. In den Fokus rücken dabei, wie aus dem Titel hervorgeht, Unternehmen des Agribusiness, im Speziellen (Genossenschafts-) Molkereien. Diese pflegen traditionell langfristige Lieferbeziehungen mit ihren landwirtschaftlichen Milchlieferanten (Wocken und Spiller, 2009).

Für die erfolgreiche Implementierung des Supply Chain Managements müssen verschiedene Handlungsfelder (z. B. Information und Koordination, Lieferantenmanagement, Softwareunterstützung etc.) berücksichtigt werden (Melzer-Ridinger, 2003). Die vertiefte Analyse der Geschäftsbeziehung zwischen Molkereien und Milcherzeugern ist im Besonderen für das Supplier Relationship Management (Lieferantenbeziehungsmanagement) von Bedeutung. Im Rahmen des Supplier Relationship Managements sind grundsätzlich langfristige Geschäftsbeziehungen erforderlich, da sich hohe Investitionen in den Aufbau der Beziehung erst langfristig amortisieren. Somit bietet die traditionell langfristige Geschäftsbeziehung zumindest theoretisch gute Voraussetzungen für das Supply Chain Management. Problematisch ist jedoch die verminderte Stabilität der Geschäftsbeziehungen (Gerlach et al., 2006; Schlecht, 2011; Schulze et al., 2007; Wocken und Spiller, 2009) sowie die Machtasymmetrie in der Wertschöpfungskette zu bewerten, die durch unterschiedlich hohe Konzentrationsgrade (CR) bedingt ist (Lebensmitteleinzelhandel CR₅: 77,5 % (Axel Springer AG, 2012; eigene Berechnung); Molkereien CR₅: 34,1 %; (MIV, 2011a; eigene Berechnung)).

Besonders in Geschäftsbeziehungen, die durch mangelndes Vertrauen oder Informationsasymmetrie die Gefahr opportunistischen Verhaltens bergen, ist das Vertragsmanagement, in dessen Rahmen die Aufgaben und Zuständigkeiten der Akteure in einer Geschäftsbeziehung formalisiert werden, unverzichtbar für das Supply Chain Management (Corbett et al., 2004; Fischer et al., 2003; Möller et al., 2006; Monczka et al., 2002; Werners und Slaghuis, 2004). Verträge sollen aber nicht nur die Rechtssicherheit, sondern auch die Effizienz der Kooperationsbeziehungen gewährleisten (Werners und Slaghuis, 2004). Die Geschäftsbeziehung zwischen Milcherzeugern und Molkereien kann hinsichtlich ihrer Lieferverträge prinzipiell in zwei Gruppen unterteilt werden. Entweder haben die Milcherzeuger Anteile an einer Genossenschaftsmolkerei



gezeichnet und sind somit gleichzeitig Lieferanten und Eigentümer der Genossenschaft. Der Milchliefervertrag der Genossenschaftsmitglieder beruht in diesem Fall auf der Genossenschaftssatzung sowie der Milchlieferordnung. Oder die Milcherzeuger sind sogenannte freie Lieferanten, die entweder mit einer Genossenschafts- oder einer Privatmolkerei privatrechtliche Verträge abschließen.

Zusammenfassend bezieht sich die vorliegende Dissertation auf die unternehmensübergreifende Perspektive des Supply Chain Managements mit dem Ziel der Optimierung der Wertschöpfungskette durch ganzheitliches Denken und Handeln. Betrachtungsgegenstand sind langfristige, vertragliche Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen.

Im Rahmen des Supply Chain Managements werden vor allem zwei betriebswirtschaftliche Theorien zur Erklärung des Verhaltens der Akteure herangezogen: die Neue Institutionenökonomik (z. B. Bakucs et al., 2010; Coltman et al., 2009; Corbett et al., 2004) und die Spieltheorie (z. B. Melzer-Ridinger, 2003).

Die Transaktionstheorie als Teil der Neuen Institutionenökonomik geht von begrenzter Rationalität sowie Opportunismus der Akteure aus. Begrenzte Rationalität beruht auf unvollkommenen Informationen sowie einer eingeschränkten Informationsverarbeitungskapazität, die rationales Handeln nur teilweise ermöglichen. Opportunistisches Verhalten basiert auf der vornehmlichen Fokussierung auf Eigeninteressen und damit verbundener Manipulation (z. B. Zurückhaltung von Informationen) (Erlei et al., 1999; Picot, 1991). Weitere Ansätze der Neuen Institutionenökonomie sind die Prinzipal-Agent-Theorie und die Property-Rights-Theorie. Die Prinzipal-Agent-Theorie beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent), die durch Informationsasymmetrien und Unsicherheit geprägt ist. Entscheidungen des Agenten beeinflussen auch das Wohlergehen des Prinzipals. Ziel der Prinzipal-Agent-Theorie sind Gestaltungsempfehlungen für vertragliche Geschäftsbeziehungen (Erlei et al., 1999; Picot, 1991). Die Property-Rights-Theorie untersucht hingegen institutionelle Rahmenbedingungen. Sie beruht auf der Verhaltensannahme individueller Nutzenmaximierung, d. h. jedes Individuum versucht durch sein Handeln die Eigeninteressen zu maximieren. Dabei werden nicht die Handlungen, sondern die determinierenden Handlungs- und Verfügungsrechte (Property-Rights) betrachtet (Erlei et al., 1999; Picot, 1991).



Die Spieltheorie dient der Erklärung von Entscheidungen bei interagierenden Individuen, deren Ergebnis nicht nur vom eigenen Handeln, sondern auch vom Handeln der anderen Akteure abhängt. Im Rahmen der Spieltheorie können Nullsummen-Spiele, bei denen Gewinne eines Akteurs zu gleichhohen Verlusten eines anderen Akteurs führen, von Win-win-Spielen (Positivsummen-Spielen), bei denen alle Akteure gewinnen, differenziert werden (daneben existieren weitere Spieltypen) (Holler und Illing, 2006; Sieg, 2005). Das Supply Chain Management fordert, dass Geschäftsbeziehungen nicht nach dem Konfrontationsmodell organisiert werden, welches auf den wiederkehrenden kurzfristigen Profit abzielt und somit als Nullsummen-Spiel gewertet werden kann. Vielmehr soll die Geschäftsbeziehung als Win-win-Spiel verstanden werden, das ein optimales Kosten-Nutzenverhältnis für die gesamte Wertschöpfungskette anstrebt (Melzer-Ridinger, 2003).

Neben einer organisatorischen und informatorischen Abstimmung muss auch eine mentale Integration der Akteure stattfinden, d. h. ein kettenumfassendes Verständnis aufgebaut werden. Nur wenn die Beteiligten davon überzeugt sind, dass durch Supply Chain Management-Maßnahmen eine Win-win-Situation erreicht wird, entsteht die Bereitschaft auf die Geschäftspartner einzugehen, deren Interessen zu berücksichtigen und sensible Daten auszutauschen. In diesem Rahmen ist die Veränderung von Einstellungen – im Speziellen der Abbau von Misstrauen und Autonomiestreben – ein Erfolgsfaktor (Melzer-Ridinger, 2003). Dementsprechend wird Vertrauen als wesentliche Grundlage für Geschäftsbeziehungen beschrieben (Corsten und Gössinger, 2001; Ganesan, 1994; Hosmer, 1995; Morgan und Hunt, 1994; Sharma et al., 1999; Werners und Slaghuis, 2004; Wilson, 1995). Mit der zunehmenden Erkenntnis der Bedeutung von psychologischen Konstrukten, die Einstellungen, Motive und Emotionen abbilden (z. B. Zufriedenheit, Vertrauen, Commitment) für die Erklärung des menschlichen Verhaltens, gewinnen verhaltenswissenschaftliche Ansätze an Bedeutung für das Supply Chain Management (vgl. z. B. Croson und Donohue, 2006; Wu et al., 2004). Die Anzahl verhaltenswissenschaftlicher Studien, die sich mit dem Supplier Relationship Management im Agribusiness beschäftigen ist jedoch nach wie vor begrenzt (Bourlakis und Weightman, 2004; Gerlach, 2006; Gyau et al., 2011; Reynolds et al., 2009; Schulze et al., 2006, 2008; Torres et al., 2007; Van der Vorst et al., 1998; Voss, 2008). Ebenso finden kleine und Kleinstunternehmen, wie landwirtschaftliche Familienunternehmen (Reynolds et al., 2009; Schulze, 2007; Wocken, 2008) und insbesondere das



Vertragsmanagement in diesem Rahmen relativ wenig Berücksichtigung (Boessen et al., 2010; Fischer et al., 2009; Pennings und Leuthold, 2000; Schulze et al., 2007).

Ziel der vorliegenden Dissertation ist es, zum Schließen der beschriebenen Forschungslücke am Beispiel der (genossenschaftlichen) Milchwirtschaft beizutragen. In theoretischer Hinsicht werden verhaltenswissenschaftliche Erklärungsansätze als unverzichtbare Ergänzung zu den vorgestellten „klassischen“ Theorien verstanden, sodass erstere im Fokus der Betrachtung stehen, dennoch werden die Neue Institutionenökonomik und die Spieltheorie begleitend hinzugezogen.

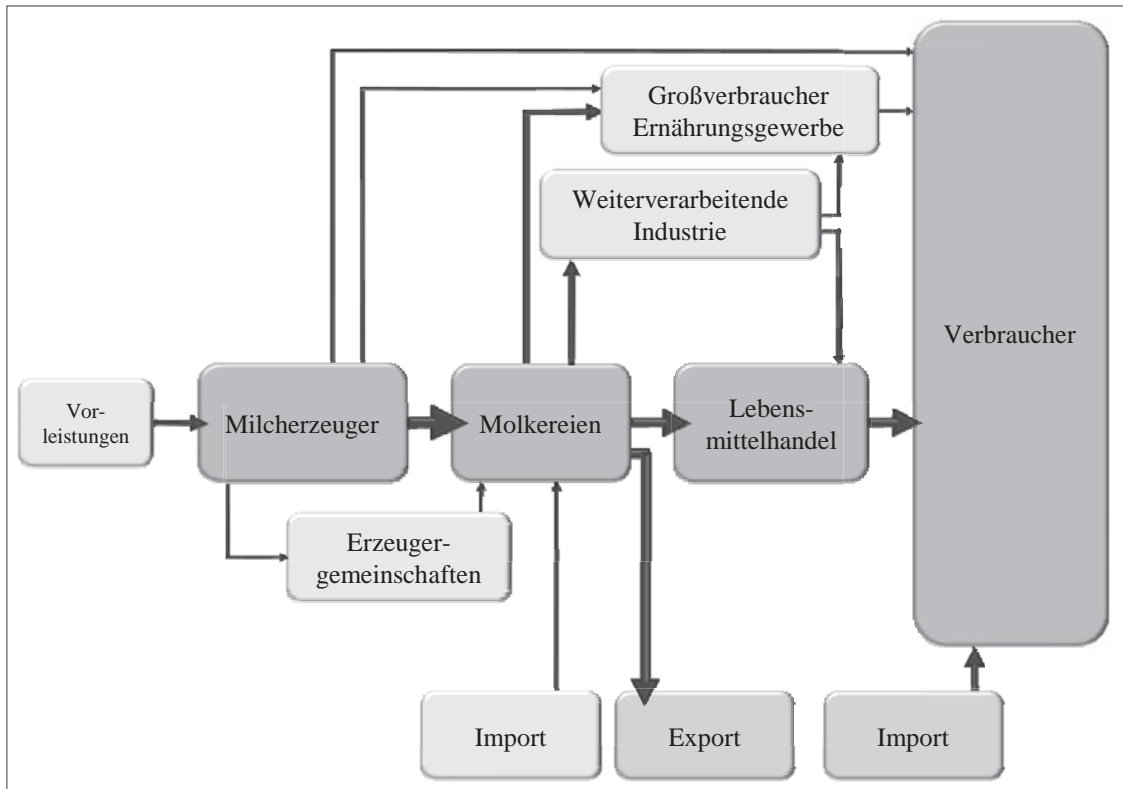
Wie aus dem Titel hervorgeht, rücken Unternehmen des Agribusiness, speziell der Milchwirtschaft, in den Mittelpunkt der Analysen. Obgleich Bezüge auf die gesamte Food Supply Chain vom vorgelagerten Bereich bis zum Lebensmitteleinzelhandel hergestellt werden, liegt der Fokus auf der Betrachtung der Beziehungen zwischen landwirtschaftlichen Milcherzeugern (Lieferanten) und deren nachgelagerten Verarbeitungsunternehmen (Molkereien). Zum besseren Verständnis wird nachfolgend die untersuchte Wertschöpfungskette skizziert.

Wertschöpfungskette Milch

Das Grundmodell der Wertschöpfungskette Milch besteht aus vier Stufen: (1) Milcherzeuger, (2) Molkereien, (3) Lebensmitteleinzelhandel und (4) Verbraucher. Der landwirtschaftlichen Stufe sind verschiedene zuliefernde Unternehmen (z. B. Landhandel, Futtermittelindustrie, Landtechnik, Melktechnik) vorgelagert. Ferner wird die Kette teilweise durch Zwischenstufen ergänzt, die jedoch in dieser Arbeit nicht näher betrachtet werden.



Abbildung 1: Wertschöpfungskette Milch



Quelle: Eigene Darstellung

Auf Stufe der landwirtschaftlichen Milcherzeuger ist in den letzten zehn Jahren ein durchschnittlicher jährlicher Strukturwandel von ca. 4 % zu verzeichnen (Destatis, 2012a; eigene Berechnung). Im Jahr 2002 hielten 126.100 Betriebe 4.427.200 Milchkühe, was einer durchschnittlichen Herdengröße von 35,1 Milchkühen pro Betrieb entspricht. Die durchschnittliche jährliche Milchleistung pro Kuh und Jahr lag bei 6.272 kg (Destatis, 2010, 2012a, 2012b). Im Jahr 2012 existierten noch 84.908 landwirtschaftliche Milchviehhalter, die 4.191.369 Milchkühe halten (durchschnittliche jährliche Milchleistung: 7.300 kg). Dies entspricht einer durchschnittlichen Herdengröße von 49,4 Milchkühen (Destatis, 2012a, 2012b; MIV, 2012a). Somit hat sich in den vergangenen zehn Jahren die Zahl der Betriebe mit Milchviehhaltung um 32,7 % reduziert, die Zahl der Milchkühe ist um 5,3 % gesunken, entsprechend ist die Herdengröße gewachsen (+40,6 %). Auch die Leistungsfähigkeit der Milchkühe ist um 16,4 % gestiegen, sodass im Jahr 2012 ca. 30,5 Mio. t Milch (geschätzt) erzeugt wurden (Destatis, 2010, 2012a, 2012b; MIV, 2012a; eigene Berechnung). Die im Jahr 1984 eingeführte Milchreferenzmenge bestimmt derzeit die Gesamtmilchmenge, die in den einzelnen Ländern der EU produziert wird. Die Einführung der Quote wurde als notwendig erachtet, nachdem die Milchproduktion der Europäischen Union seit Ende



der siebziger Jahre die Binnennachfrage bei weitem überstieg. Da die Begrenzung der Milchproduktion durch die Quote das europäische Überschussproblem nicht löste, wurden in den Folgejahren Quotenkürzungen erforderlich (Jongeneel und Tonini, 2008). Schließlich verkündete die Europäische Kommission, dass die zeitlich befristete EU-Verordnung 1788/2003 nicht weiter verlängert wird. Dies bedeutet das Auslaufen des Milchquotensystems im Jahr 2015. Damit fällt die hoheitliche Begrenzung der Produktionsmengen weg, sodass neue Formen der Mengenregelung gefunden werden müssen.

Von der im Jahr 2012 erzeugten Milch wurden ca. 98,3 % (ca. 30 Mio. t.) an die deutschen Molkereien geliefert (MIV, 2012a). Der geschätzte Erzeugerpreis lag bei 31,0 ct/kg (ab Hof bei 4,0 % Fett) (MIV, 2012a). Die verbleibenden 1,7 % der erzeugten Milch gingen entweder in die innerbetriebliche Verwertung oder wurden direkt an den Endverbraucher vermarktet.

Die Milcherzeuger schließen sowohl mit Genossenschafts- als auch mit Privatmolkereien Vermarktungsverträge ab, deren Regelungsumfang Mengen, Vertragsdauer, Preise, Andienungs- und Abnahmeverpflichtungen sowie grundlegende Qualitätsparameter umfasst (Bundeskartellamt, 2009, Schlecht, 2011, Wocken und Spiller, 2009). Die Milcherzeuger, deren Milch nicht von Genossenschaftsmolkereien erfasst wird, haben die Möglichkeit, sich durch den Zusammenschluss von Erzeugergemeinschaften stärker zu konzentrieren. Dies geschah in der Vergangenheit hauptsächlich in kleinen oder kleinsten Kooperationsverbänden (Bundeskartellamt, 2009). Die Bayern MeG mit derzeit 50 Mitgliedsorganisationen stellt die größte deutsche Milcherzeugergemeinschaft dar. Es werden ca. 1,85 Mio. t Milch von etwa 10.000 Landwirten vermarktet (Bayern MeG, 2012). Insgesamt wurden im Jahr 2010 im Milchbereich 131 anerkannte Erzeugergemeinschaften und Vereinigungen sowie Erzeugerzusammenschlüsse gezählt (BMELV, 2011a). Daneben sind weitere Organisationsformen der Milcherzeuger-Bündelung (z. B. Milchlieferungsgemeinschaft) möglich (Bundeskartellamt, 2009).

Zusammenfassend ist auf der Erzeugerstufe ein anhaltender Strukturwandel zu verzeichnen, sodass immer weniger Milcherzeuger größere Milchmengen produzieren. Der einzelne Milcherzeuger wird somit wichtiger für die Molkerei. Dessen ungeachtet ist die Marktmacht der Landwirte im Verhältnis zu den nachgelagerten Unternehmen



deutlich geringer (Schlecht, 2011). Ergänzend stellt das Auslaufen der Milchquote einen bedeutenden Einschnitt in die Rahmenbedingung dar. Außerdem weisen der Milchstreik aus dem Jahr 2008 und die anhaltenden Proteste auf die Unzufriedenheit der Landwirte mit ihren Abnehmern hin, was auf eine zunehmende Instabilität der Geschäftsbeziehung hindeutet (Schlecht, 2011).

Die deutsche Milchindustrie ist mit einem Umsatz von 24,2 Mrd. € (Umsatzanteil: 19,7 %) und 34.587 Beschäftigten die zweitgrößte Branche der deutschen Ernährungsindustrie (2011) (Destatis, 2012c). Die Konzentration dieser Stufe der Wertschöpfungskette nimmt zu. Im Jahr 1990 gab es 360 Molkereien, die Zahl sank auf 100 Unternehmen mit 234 Betriebsstätten im Jahr 2008 (DBV, 2009). Auch in den Folgejahren hat sich die Zahl durch weitere Fusionen reduziert, sodass im Jahr 2011 noch 195 Betriebsstätten verzeichnet wurden (MIV 2012b). Die Fusion der beiden größten deutschen Molkereien Humana Milchunion und Nordmilch zum Deutschen Milchkontor im Jahr 2010 hat zu einer Bündelung von 6,9 Mio. t Milch geführt (DMK, 2012). Im europaweiten Ranking ist das Deutsche Milchkontor auf Platz Sechs und im weltweiten auf Platz 13 zu finden (MIV, 2011a, 2012c). Weitere Fusionen (z. B. Arla und Milchunion Hoheifel) beschleunigen den Konsolidierungsprozess dieser Stufe. Weindlmaier zählte für das Jahr 2012 bereits 13 Unternehmenszusammenschlüsse (top agrar online, 2012).

Beachtenswert ist außerdem die Entwicklung eines molkere internen Spotmarkts, auf dem begrenzt haltbare Produkte für die weiterverarbeitende Industrie gehandelt werden (Bundeskartellamt, 2009). Die auf dem Spotmarkt gehandelte Milch beträgt nach Angaben des MIV (2012d) bis zu 30 %. Ferner handeln Milchhändler mit Rohmilch und Molkereiprodukten (Bundeskartellamt, 2009). Zusätzlich zu der inländischen Milch wurden in den beiden vergangenen Jahren jeweils ca. 0,42 Mio. t Milch von den Molkereien importiert (MIV, 2012a).

Die Milchindustrie wird von zwei Rechtsformen bestimmt. Dies sind zum einen privatwirtschaftlich und zum anderen genossenschaftlich organisierte Molkereien. Unter den fünf größten deutschen Molkereien (DMK, Müller (privat), FrieslandCampina, Arla, Hochwald) befinden sich vier Genossenschaften (MIV, 2011b; LZnet, 2012a, 2012b).

Die Genossenschaften haben sich damit eine dominierende Position in der deutschen Milchindustrie erarbeitet. Die Strukturentwicklungen gepaart mit aktuellen Heraus-



forderungen (Auslaufen der Milchquote, volatile Milchpreise, Unzufriedenheit und Misstrauen seitens der Milcherzeuger) erfordern ein Umdenken der abnehmenden Molkereien, da vertrauensvolle, persönliche Partnerschaften durch formellere Geschäftsbeziehungen abgelöst werden und die traditionell enge langfristige Bindung schwächen (Gerlach, 2006; Schlecht, 2011; Schulze et al., 2006). Diese Entwicklung verläuft entgegengesetzt den Anforderungen des Supply Chain Managements nach vertrauensvollen, langfristigen Bindungen.

Die Molkereien bedienen sich verschiedener Absatzwege. Der größte Anteil der verarbeiteten Milchprodukte geht in den Export (46 %). Das Hauptexportprodukt ist Käse (1,01 Mio. t in 2010), außerdem werden Joghurt, Kondensmilch, Magermilchpulver und Konsummilch exportiert. Die Abnehmer sind vor allem EU-Mitgliedsstaaten (MIV, 2012e). 16 % der verarbeiteten Milchprodukte nehmen die weiterverarbeitende Industrie, das Ernährungsgewerbe und Großverbraucher ab (MIV, 2012e). 38 % werden an den Lebensmittelhandel vermarktet (MIV, 2012e). Der Umsatz des Lebensmittelhandels mit Nahrungsmitteln beträgt 87,62 Mrd. € davon entfallen auf Milchprodukte ca. 17,5 % (weiße Linie, gelbe Linie, Speiseeis in 2011) (Nielsen, 2012; eigene Berechnung). Die TOP-5 Handelsunternehmen (Edeka, Rewe, Schwarz, Aldi, Metro) vereinen 77,5 % des Gesamtumsatzes auf sich (Axel Springer AG, 2012; eigene Berechnung). Weiterhin ist der hohe Umsatzanteil der Discounter (43,4 %) charakteristisch für den deutschen LEH (Axel Springer AG, 2012), der für Milchprodukte noch höher liegt (MIV, 2010). Aufgrund seiner hohen Konzentration nimmt der Einzelhandel eine herausragende Stellung als Abnehmer der Molkereien ein, dessen Marktmacht die der vorgelagerten Stufen übersteigt.

Der deutsche Verbrauch von Milchprodukten teilt sich zu 62,5 % in inländische und zu 37,5 % in importierte Produkte auf (MIV, 2012e; eigene Berechnung). 81,3 Mio. deutsche Verbraucher konsumieren durchschnittlich 120,3 kg Milchprodukte im Jahr (91,3 kg Frischmilcherzeugnisse, 23,1 kg Käse, 5,9 kg Butter) (2011), dies entspricht einem Gesamtverbrauch von 9,8 Mio. t. Milchprodukten (MIV, 2011c; eigene Berechnung).