ife INSTITUT FÜR ERNÄHRUNGSWIRTSCHAFT

Abschlussbericht

Übersicht, Ableitung und Bewertung von in der Praxis umsetzbaren Mengenplanungs- und Mengensteuerungsmodellen auf Molkereiebene

VERSION 3.0

Projektlaufzeit: 20.09.2018 - 21.12.2018

Autoren: Holger D. Thiele, Henrike Burchardi, Mareike Täger

Auftraggeber: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) für das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL)

Aktenzeichen: 314-06.01-2818HS008

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis II

Abbildungsverzeichnis II

Abkürzungsverzeichnis III

1 Hintergrund, Zielsetzung und Vorgehensweise der Studie 1

2 Ökonomische Grundlagen zu Milchmengenplanung und –steuerung auf Molkereiebene 2

3 Stand der Literatur zu Mengenplanung und Mengensteuerung 12

3.1 Milchlieferbeziehungen aus Sicht der Milcherzeuger 12

3.2 Befragungsergebnisse hinsichtlich Milchlieferbeziehungen aus Sicht der Molkereien 15

3.3 Praktische Umsetzungsbeispiele von Mengensteuerungsmodellen in Molkereien 20

4 Eigene Erhebung zu bisherigen und geplanten Modellen der Mengenplanung und -steuerung der Molkereiwirtschaft in Deutschland 22

4.1 Vorgehensweise, Datensatzbeschreibung und Repräsentativität der Erhebung 22

4.2 Bisherige und geplante Milchmengenplanungen der deutschen Molkereien 27

4.3 Bisherige und geplante Milchmengensteuerungen der deutschen Molkereien 32

5 Maßnahmen der Molkereien zur Verbesserung der Lieferbeziehungen zu den Milcherzeugern 39

6 Einfluss der Mengenplanungs- und Mengensteuerungsmodelle auf die Glättung der Preisvolatilität 43

7 Schlussfolgerungen 53

8 Zusammenfassung 56

Literaturverzeichnis IV

Anhang VI

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Überblick über mögliche Ausgestaltungen von Mengensteuerungsmaßnahmen mittels Preisdifferenzierungsmodellen (A/B-Preise, Bonus/Malus) 7
Tabelle 2 Preiszu- oder -abschläge zur Akzeptanz unterschiedlicher Vertragselemente der befragten Milcherzeuger in den drei Regionen in Ct/kg Milch..... 14
Tabelle 3 Beschlossene und/oder geplante Veränderungen der Milchlieferverträge in den befragten Molkereiunternehmen 16
Tabelle 4 Rechtsformen der Molkereien in der Stichprobe 23
Tabelle 5 Planungsgenauigkeit zukünftiger Rohstoffanlieferungsmengen der deutschen Molkereien..... 27
Tabelle 6 Bedeutung von bereits eingeführten Milchmengensteuerungsmodellen in deutschen Molkereien – Stand: Ende 2018 36
Tabelle 7 Wirkung eines Zweipreissystems (A/B-Preis) auf den A-Preis bei flacher Verwertungskurve und verschiedenen A-Mengenreduzierungen 44

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Preis-Mengen-Modell Molkerei zur Veranschaulichung von Milchüberschüssen 4
Abbildung 2 Überblick über Ausgestaltungen von nicht-börslichen und börslichen Festpreismodellen..... 10
Abbildung 3 Repräsentativität der Molkereistichprobe in Hinblick auf die Molkereigröße: Vergleich der %-ualen Anteile der Milchmenge nach Größengruppen 25
Abbildung 4 Repräsentativität der Molkereistichprobe in Hinblick auf die regionale Verteilung: Vergleich der %-ualen Anteile der Molkereistandorte nach Bundesländern 26
Abbildung 5 Anreize für Milcherzeuger zur Lieferung von Mengenplanzahlen an die deutschen Molkereien..... 29
Abbildung 6 Probleme der genauen Planung der Rohstofffliefermengen mit den Landwirten aus Sicht der deutschen Molkereiunternehmen 30
Abbildung 7 Geplante Änderungen in den Rohstoffmengenplanungssystemen der deutschen Molkereien..... 31
Abbildung 8 Strategien zur Anlieferungsreduzierung in deutschen Molkereien 34

Abbildung 9 Bereits eingeführte und geplante Mengensteuerungsmodelle der deutschen Molkereien – Anteil der Unternehmen mit Einführung/Planung der jeweiligen Modelle 37
Abbildung 10 Kriterien für die Mengen- und Preisbindungen 40
Abbildung 11 Anmerkungen zu aktuellen oder geplanten Ausgestaltungen der Rohstoffplanung und Rohstoffsteuerung 42

Abkürzungsverzeichnis

BDM	Bund Deutscher Milchviehhalter e.V.
BKartA	Bundeskartellamt
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMF	Bundesministerium für Finanzen
BOM	Branchenorganisation Milch
DB	Deckungsbeitrag
DBV	Deutscher Bauernverband
DRV	Deutscher Raiffeisenverband
GENO	Regionale Genossenschaftsverbände
GMO	Gemeinsame Marktordnung
ife	ife Institut für Ernährungswirtschaft Kiel
IG Milch	Interessengemeinschaft Milch
MilchGüV	Milchgüteverordnung
MIV	Milchindustrieverband
TL	Typisches Liefermodell der Genossenschaftsmolkereien
TSM	Treuhandstelle Milch GmbH
VBPM	Verband der Bayerischen Privaten Milchwirtschaft e.V.
WTA	Willingness to accept
ZMB	Zentrale Milchmarkt Berichterstattung

1 Hintergrund, Zielsetzung und Vorgehensweise der Studie

Hintergrund: Vor dem Hintergrund der Modernisierung der Lieferbeziehungen zwischen Molkereien und Rohmilchlieferanten nach dem Ausstieg aus der Milchquote im Jahr 2015 besteht für das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) Entscheidungshilfebedarf hinsichtlich der konkreten Anwendung des Artikels 148 der Gemeinsamen Marktorganisation[1] (GMO). Die Anwendung des Artikels 148 der GMO bedeutet für Deutschland u.a., dass Abnehmer (i.d.R. Molkereien) und Lieferanten/Milcherzeuger verpflichtet werden, eine Beziehung zwischen einer bestimmten Liefermenge und dem Preis für diese Lieferung zu vereinbaren. Dies würde zu betriebsindividuellen mengensteuernden Regelungen in den vertraglichen Beziehungen zwischen Molkereiunternehmen und Milcherzeugern führen. Genossenschaften müssten wirkungsähnliche Regelungen in den Lieferordnungen vorsehen. Bisherige Veröffentlichungen und Analysen zu den Lieferbeziehungen zwischen Molkereien und Rohmilchlieferanten in Deutschland kommen zu unterschiedlichen Einschätzungen über den Umfang und die möglichen Effekte derartiger Regelungen auf die Unternehmen, auf die Lieferanten und auf die Milchmärkte sowie über die Notwendigkeit des privatwirtschaftlichen und staatlichen Handlungsbedarfs.

***Zielsetzung*:** Vor diesem Hintergrund ist eine evidenzbasierte aussagekräftige Bestandsaufnahme der bisher in der Praxis in Deutschland bereits bestehenden oder geplanten Mengenplanungs- und Mengensteuerungsmodelle auf Molkereiebene notwendig. Ziel dieser Studie ist, aufzuzeigen, ob bzw. welche in der Praxis umsetzbaren mengenplanenden/-steuernden Regelungen von der Milchwirtschaft bereits getroffen wurden, und wie diese besonders mit Blick auf die Stärkung der Milcherzeuger in der Wertschöpfungskette und auch hinsichtlich der Auswirkungen auf die Milchmenge und die Krisenfestigkeit des Milchsektors auszugestalten und zu bewerten sind.

Folgende Detailfragen werden dazu im Rahmen der Studie beantwortet: Welche Modelle der Mengenplanung und Mengensteuerung werden in den Molkereien bereits angewendet bzw. sind in der Planung? Welche darüber hinaus eingeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung der Lieferbeziehungen sind von der Molkereiwirtschaft getroffen worden bzw. sind in Planung?

[1] Verordnung (EU) Nr. 1308/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 17. Dezember 2013 über eine gemeinsame Marktorganisation (GMO) für landwirtschaftliche Erzeugnisse und zur Aufhebung der Verordnungen (EWG) Nr. 922/72, (EWG) Nr. 234/79, (EG) Nr. 1037/2001 und (EG) Nr. 1234/2007 des Rates (Vertragsbeziehungen im Sektor Milch und Milcherzeugnisse, Vereinbarung einer Mengen-Preis-Relation gemäß Ziffer 4, Unterabsatz2, Buchstabe a) i)).

Welchen Einfluss können solche Modelle auf die Glättung von Preisvolatilitäten bzw. auf die Krisenfestigkeit des Sektors haben? Wie können in der Praxis Mengenplanungs- und Mengensteuerungsmodelle auf Ebene der Molkereien ausgestaltet bzw. entwickelt und umgesetzt werden? Ist es zu erwarten, dass viele Molkereien Mengenplanungen und Mengensteuerungen vornehmen?

Vorgehensweise: Um die Hauptzielsetzung zu erfüllen und die aufgeworfenen Detailfragen zu beantworten, wurden in der Studie verschiedene methodische Vorgehensweisen gewählt: In Kapitel 2 werden die ökonomischen Grundlagen zum Begriff der Mengenplanung und Mengensteuerung auf Molkereiebene eingeordnet. Das darauffolgende Kapitel 3 zeigt den Stand der Literatur zu den bisherigen Ergebnissen aus Erhebungen und Analysen zu den Milchlieferbeziehungen und Ansätzen im Bereich der Mengenplanung und Mengensteuerung auf Molkereiebene auf. Kapitel 4 verdeutlicht auf Basis der bisher umfangreichsten Erhebung bei Molkereien in Deutschland zu diesem Thema, welche Modelle der Mengenplanung und Mengensteuerung bereits von den Molkereiunternehmen angewendet werden bzw. welche Modelle sich derzeit in der Planung befinden. In Kapitel 5 werden die darüber hinaus von der Molkereiwirtschaft bereits eingeleiteten bzw. geplanten Maßnahmen zur Verbesserung bzw. zur Flexibilisierung der Lieferbeziehungen dargestellt. Kapitel 6 analysiert, welchen Einfluss solche Modelle auf die Glättung von Preisvolatilitäten und auf die Krisenfestigkeit des Sektors haben. In Kapitel 7 werden Schlussfolgerungen zur Umsetzung von Mengenplanungs- und Mengensteuerungsmodellen auf Molkereiebene gezogen. Abschließend werden in Kapitel 8 dieser Studie die Hauptergebnisse in der Zusammenfassung kurz zusammengefasst.

2 Ökonomische Grundlagen zu Milchmengenplanung und –steuerung auf Molkereiebene

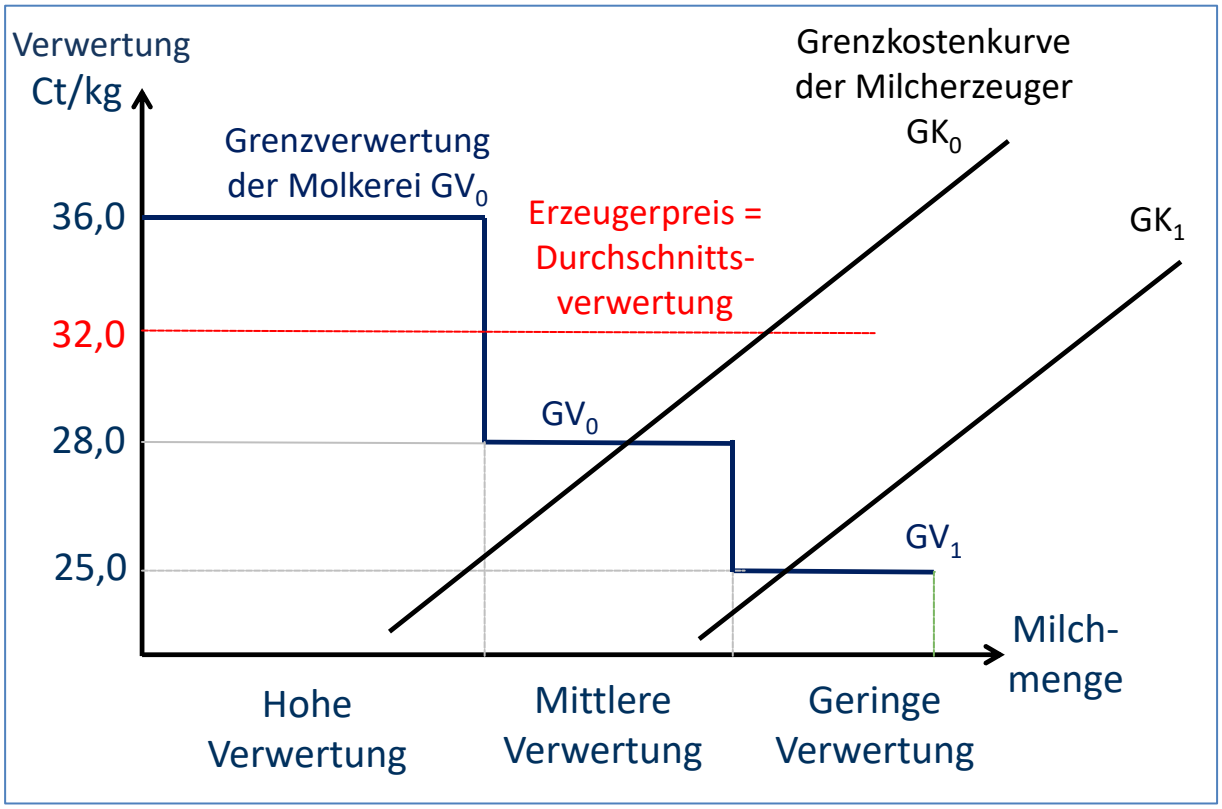
Im Zuge der letzten Milchpreiskrise 2015/16 wurden durch EU und Bundesregierung freiwillige Milchmengenverringerungsmaßnahmen für Milcherzeuger mit Entschädigungszahlungen angeboten (vgl. Rothe und Weber, 2018). Gleichzeitig wurde immer wieder betont, dass nicht nur der Staat in Krisensituationen einspringen sollte. Ebenso soll die Milchwirtschaft selber Vorsorge schaffen, um zu verhindern, dass Mengenausweitungen ihrer Milchlieferanten in Krisenzeiten den Marktpreis noch weiter unter Druck setzen. Implizit wird also argumentiert, dass eine Preiskrisenphase kein Symptom eines Marktversagens im Milchmarkt ist und damit der Staat gefordert ist, sondern dass es sich um entsprechende Marktreaktionen eines überver-

sorgten Marktes handelt. Vor diesem Hintergrund wird kritisiert, dass es von Seiten der Molkereiwirtschaft keine entsprechenden privatwirtschaftlichen Mengenplanungs- und Mengensteuerungsaktivitäten gibt und/oder dass dort keine Handlungsnotwendigkeiten gesehen werden. Im Folgenden werden die ökonomischen Anreize der Molkereien zu Milchmengenplanungen und –steuerungen auf Basis eines mikroökonomischen Grundmodells verdeutlicht. Diese Grundlagen sind notwendig, um später die Argumente zu den verschiedenen bereits eingeführten oder geplanten Maßnahmen der Planung und Steuerung in der deutschen Molkereiwirtschaft einordnen zu können.

Grundmodell: Auf Basis des allgemeinen mikroökonomischen Grundmodells von Unternehmen (vgl. u.a. Mankiw und Taylor, 2012, S.354ff.; Koester, 2016, S.125ff.) kann hergeleitet werden, dass die gewinnmaximale Verarbeitungsmenge eines Milchverarbeitungsunternehmens dort liegt, wo Grenzkosten und Grenzerlös der Milchverarbeitung gleich groß sind. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Molkereien Mengenanpasser und Preisnehmer sind, was sicherlich für die große Bandbreite der Standardprodukte im Milchsektor zutrifft: Unabhängig von der Angebotsmenge der einzelnen Molkerei entwickelt sich der überregionale Marktpreis. Im üblichen Fall liegt der Grenzerlös oberhalb der Grenzkosten, und eine Steigerung der Verarbeitungsmenge und damit eine höhere Milchanlieferungsmenge sind sinnvoll. In Phasen mit hohem Milchüberschuss auf den Märkten erhöht sich der Preisdruck, wodurch der Grenzerlös, der dem Marktpreis entspricht, sinkt. Fällt der Grenzerlös bis unterhalb der Grenzkosten der Milchverarbeitung, ist einzelbetrieblich eine Reduzierung der Verarbeitungsmenge sinnvoll. Vorübergehende Einschränkungen der Milchmenge steigern in diesem Fall nicht nur den Gewinn, sondern erhöhen die Milchauszahlungspreise der Molkerei. Das Fazit daraus ist, dass Mengenplanung und Mengensteuerung auf Molkereiebene eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit zur Maximierung des Gewinns von Molkereien ist. Das sagt allerdings noch nicht, welche Maßnahmen der Milchmengenplanung und –steuerung einzelbetrieblich sinnvoll sind (vgl. dazu Kapitel 6). Weiterhin kann festgehalten werden, dass es aufgrund unterschiedlicher Grenzkosten und Grenzerlösverläufe je nach Betriebskonstellation unterschiedliche Handlungsnotwendigkeiten gibt.

Aus dem Grundmodell ist abzuleiten, dass die Molkereien je nach Relation von Grenzerlös und Grenzverwertung (Grenzerlös abzgl. Grenzkosten der Verarbeitung) zu Grenzkosten einzelbetriebliche Maßnahmen zur Mengensteuerung durchführen sollten (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1 Preis-Mengen-Modell Molkerei zur Veranschaulichung von Milchüberschüssen



Anmerkungen: GK_0 = Grenzkostenverlauf der Milcherzeuger in ausgeglichenen Marktphasen. GK_1 = Grenzkostenverlauf der Milcherzeuger in Zeiten hoher Milchüberschüsse. GV_0 =Grenzverwertung der Molkerei aus der Milchverarbeitung ohne Berücksichtigung der Rohstoffkosten in ausgeglichenen Marktphasen. GV_1 =Grenzverwertung der Molkerei ohne Berücksichtigung der Rohstoffkosten in Marktphasen hoher Milchüberschüsse.

Quelle: Thiele, 2018c.

In Abbildung 1 wird unterstellt, dass eine Molkerei drei unterschiedliche Grenzverwertungen aus drei unterschiedlichen Marktsegmenten generiert. Die Grenzkostenkurve der Milcherzeuger schneidet in der ausgeglichenen Marktphase die zweite mittlere Verwertung der Milch GV_0, hier im Beispiel bei 28,0 Ct/kg Rohmilch. Die Durchschnittsverwertung ist gleich der Grenzverwertung über das hohe und das mittlere Marktsegment, hier 32,0 Ct/kg. Ändert sich die Marktphase hin zu höherer Milchanlieferung und höheren Milchüberschüssen im Markt, dann verschiebt sich die Grenzkostenkurve der Milcherzeuger von GK_0 zu GK_1, und die geringe Grenzverwertung GV_1 (hier Annahme: 25,0 Ct) wird realisiert. Als Folge daraus ergibt sich ein neues ökonomisches Gleichgewicht. Die Grenzverwertung sinkt auf das Niveau mit der geringsten Verwertung, dadurch sinkt die Durchschnittsverwertung und damit auch der mögliche Erzeugerpreis der hier betrachteten Molkerei.

Der Grund der Abstufung der drei Verwertungen der hier dargestellten Beispielmolkerei liegt darin, dass die Marktsegmente aus Sicht einer Molkerei immer nur begrenzt beliefert werden können. Man kann sich vorstellen, dass im ersten Marktsegment insbesondere hochpreisig zu verkaufende Markenprodukte oder Produkte mit bestimmten besonders nachgefragten Qualitätsattributen enthalten sind. Es handelt sich dann um kleinere Marktsegmente, die die Molkerei nicht ohne weiteres mit größeren Mengen beliefern kann. Es kann aber auch sein, dass die Produktionskapazitäten der Molkerei begrenzt sind. Auch dann kommt es bei darüberhinausgehenden Milchanlieferungen, wenn z.B. Käseproduktionskapazitäten begrenzt sind, zu Absenkungen in den Verwertungen.

Im Fall einer Marktüberschusssituation ist häufig der freie kurzfristige Spotmarkt das Marktsegment mit der geringsten Grenzverwertung. Wenn die Marktsituation sich in positive Richtung ändert, weil z.B. die internationale Nachfrage wieder anzieht, dann kann der kurzfristige Spotmarkt schnell das Marktsegment mit der hohen Verwertung werden. Auf Märkten mit hohen Preisschwankungen und damit auch hohen Schwankungen der Grenzverwertungen der Molkereien sind kurzfristige Reaktionsmöglichkeiten im Bereich der Mengensteuerung gefragt.

Festzuhalten bleibt, dass es für jede gewinnmaximierende Molkerei ein hohes betriebswirtschaftliches Interesse gibt, Milchanlieferungsmengen möglichst genau zu steuern und zu planen. Das gilt insbesondere dann, wenn die Produktionskapazitäten begrenzt sind und nur einen geringen Mengenpuffer aufweisen. Über die Milchverarbeitungsmenge steuert die Molkerei dann den Unternehmensgewinn bzw. den Gewinnaufschlag auf den Milchpreis.
Um die Mengenplanung und Mengensteuerung aber auch die preislichen Effekte in Zeiten hoher Milchmengen abzufedern, stehen den Molkereien neben einer genauen Mengenplanung mehrere Maßnahmen zur Verfügung. Diese können in drei Maßnahmengruppen eingeteilt werden:

- Maßnahmengruppe 1: Preisdifferenzierungsmodelle zur Mengensteuerung und Verringerung des Mengenrisikos in der Verwertung
- Maßnahmengruppe 2: Festpreismodelle zur Erhöhung der Preissicherheit und Verringerung des Preisrisikos in Zeiten hoher Milchmengen
- Maßnahmengruppe 3: Flexibilisierung der Lieferbeziehungen zur Mengensteuerung und Preisstabilisierung

(1) Preisdifferenzierungsmodelle

Das Ziel der Preisdifferenzierungsmodelle ist die Mengensteuerung, um damit das Mengenrisiko in der Vermarktung der Milch zu reduzieren. Die Ausgestaltungen dieser Mengensteuerungsmodelle sind vielfältig. In Tabelle 1 sind die bisher in Deutschland, Österreich, Frankreich und den Niederlanden umgesetzten Varianten dargestellt. Die Beispiele aus dem EU-Ausland dienen zum Vergleich mit den bisherigen und auch möglichen Preisdifferenzierungsmodellen in Deutschland. Die Modelle unterscheiden sich in der Modellanwendung (Dauermodell oder temporäres Modell), in der Festlegung der Referenzmengen, in der Ausgestaltung des Preisanreizes oder des Preisdrucks im Falle der Überlieferung sowie in der Ausgestaltung der Entscheidungsregeln des Systems z.B. zur Festlegung von Wachstumsfaktoren. Die Praxisbeispiele, die bereits in der Fachpresse genannt wurden, sind in der Tabelle 1 mit Molkereinamen aufgeführt. Im Falle Deutschlands sind die Biomolkerei Söbbecke (SÖ) und die Milchwerke Oberfranken (MO) aufgelistet.

Die Referenzmengen der einzelnen Milcherzeuger, für die der Basis- oder Grundpreis gilt, werden entweder auf Basis von Mengen gemäß Geschäftsanteilen bzw. Genossenschaftsanteilen der Milcherzeuger wie bei Ennstal Milch KG in Österreich (EM), der Milchliefergenossenschaft Niederösterreich (MGN) und den Milchwerken Oberfranken in Deutschland (MO) oder auf Basis von Vorjahresmonatsmengen wie bei FrieslandCampina (FC), der Berglandmilch eGen in Österreich (BLM), der Molkerei Alsace Lait in Frankreich (AL) und der Biomolkerei Söbbecke in Deutschland (SÖ) festgelegt. Geschäftsanteile als Referenzwert haben den Vorteil, dass sie nicht von Jahr zu Jahr variieren. Doch wenn gerade ein gewisses Wachstum zugelassen werden soll, ist der Vorjahresmonatswert die variablere Referenzwertgröße. Letztere wird häufiger gewählt (z.B. bei FC, BLM, MGN, AL, SÖ in Tabelle 1). Auch bei den Wachstumsfaktoren, also der Möglichkeit der Überschreitung der ursprünglichen Referenzmenge vom Vorjahr, ist der variable Wachstumsfaktor das häufig gewählte Modell. So hat FrieslandCampina den Wachstumsfaktor zwar fest auf +1,5% je Jahr für 2019 und 2020 festgelegt, aber durch die Regelung der Saldierung mit Unterlieferungen ist der Wachstumsfaktor variabel und kann je nach Aufgaberate der Milcherzeuger deutlich oberhalb von +1,5% liegen.

Tabelle 1 Überblick über mögliche Ausgestaltungen von Mengensteuerungsmaßnahmen mittels Preisdifferenzierungsmodellen (A/B-Preise, Bonus/Malus)

Molkereiname	**FC**	**BLM**	**EM**	**MGN**	**SO**	**AL**	**SÖ**	**MO**
Stammsitz Unternehmen	NL	A	A	A	F	F	D	D
Modellanwendung (Dauer/Temporär)	Dauer	Temp	Dauer/ Temp	Dauer	Dauer	Dauer	Dauer	Temp
Referenzmengenfestlegung								
- Referenzmenge fest – Geschäftsanteil			X	X				X
- Referenzmenge variabel – Vorjahres-monat	X	X		X		X	X	
- Wachstumsfaktor fest	X							
- Wachstumsfaktor variabel	X					X	X	X
Preisanreiz und –druck bei Über und - Unterlieferung								
- Preisabzug fest	X		X			X		X
- Preisabzug halbfest		X						
- Preisabzug variabel			X	X		X	X	
- Preisaufschlag fest		X				X		
- Preisaufschlag variabel								
- Auf/Abschlag - monatlich	X	X		X	X	X	X	X
- Auf/Abschlag - Jahresende			X					
System-Entscheidungsregeln								
- Regeln Wachstumsfaktor (Fest/Saldier.)	S	F	F	F	F	S		F
- Gremien Festlegung Wachstumsfaktor						V		
- Gremien Festlegung Abzug/Aufschlag						V		

Anmerkungen: FC = FrieslandCampina, eG; BLM = Berglandmilch eGen; EM = Ennstal Milch KG; MGN = Milchliefergenossenschaft Niederösterreich; SO = Sodiaal, eG; AL = Alsace Lait, eG; SÖ = Biomolkerei Söbbecke; MO = Milchwerke Oberfranken, eG; NL = Niederlande; A = Österreich; F = Frankreich; D = Deutschland; Preisabzug = häufig auch als Malus bezeichnet; Preisaufschlag = häufig auch als Bonus bezeichnet; Dauer = als Dauermodell angewendetes System; Temp = als Temporäres bzw. zeitweise angewendetes System; S = Saldierung der freiwerdenden Mengen erhöht den Wachstumsfaktor; F = Feste Mengen je Jahr, keine Saldierung; V = Vorstand legt Wachstumsfaktor fest; Bei den meisten Modellen ist nicht veröffentlicht worden, welche Gremien über den Wachstumsfaktor und die Abzüge/Aufschläge entscheiden.

Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft (2018) auf Basis von Veröffentlichungen in Fachzeitschriften.

Preisabzüge für überlieferte Milchmengen oder Preiszuschläge für unterlieferte Milchmengen werden unterschiedlich umgesetzt. Feste Preisabzüge (auch häufig als Malus bezeichnet) beinhalten feste absolute Abzüge vom Milchpreis je kg überlieferte Milch, bei FrieslandCampina sind es 10 Ct/kg, bei Ennstal Milch 3 Ct/kg und bei Alsace Lait 15 Ct/kg. Variable Preisabschläge für Übermengen werden entweder je nach Marktsituation festgelegt (z.B. Ennstal Milch 3-10 Ct/kg) oder sie entsprechen der Preisdifferenz zwischen dem Basispreis und dem Spotmarktpreis für Milch (z.B. MGN, Alsace Lait). Zudem gibt es noch Zwischenmodelle mit einem festen Preisabschlag von 10 Ct/kg und einem zweiten Preisabschlag von 15 Ct/kg (z.B. Berglandmilch).

Preisaufschläge für unterlieferte Milchmengen (Bonus) werden selten angewendet und sind üblicherweise nicht, wie bei Preisabschlägen, variabel, sondern fest vorgegeben. Die Bandbreite ist sehr groß: Berglandmilch hatte im Rahmen des temporären Mengensteuerungsmodells in 2018 10 Ct/kg unterlieferte Milch bis max. 10% der Milchmenge gezahlt. Alsace Lait zahlte 0,3 Ct/kg unterlieferte Milch.

Preisdifferenzierungsmodelle können neben den einzelbetrieblichen Anreizen für die Milcherzeuger teilweise große Umverteilungseffekte zwischen den verschiedenen Milcherzeugergruppen einer Molkerei haben. Wichtige Bestimmungsgründe für die Höhe der Umverteilung und die damit verbundene mögliche Unzufriedenheit der Milcherzeuger sind (a) die Festlegung der Referenzmenge und (b) die Festlegung des Wachstumsfaktors. Mit diesen beiden Aspekten wird entschieden, ab wann Milcherzeuger den Status „Überlieferung“ mit den entsprechenden negativen einzelbetrieblichen Konsequenzen haben. Die Verfahren und Entscheidungsregeln dazu sind üblicherweise nicht transparent. Die Entscheidung treffen bei genossenschaftlichen Molkereien je nach Satzung entweder der Vorstand (V) oder die Mitglieder im Rahmen der Generalversammlung. Diese erfolgt häufig unter Hinzuziehung des Aufsichtsrats der Molkerei.

Es bleibt festzuhalten, dass es je nach betrieblicher Konstellation eine große Bandbreite angewendeter Preisdifferenzierungsmodelle auf Molkereiebene gibt. Die Modelle variieren je nach Struktur der Milcherzeugungsbetriebe, der Steigungsrate der Verwertungskurven der Milchprodukte der Molkerei und der Anwendungsfrist der Maßnahmen. Die Anreize und Effekte für die Milcherzeuger sind folglich auch je nach Modellvariante unterschiedlich.

(2) Festpreismodelle zur Erhöhung der Preissicherheit

Neben den Modellen der Steuerung von Mengen über Preisdifferenzierung setzen die Molkereien auch Festpreismodelle um. Dadurch sollen die Milcherzeuger eine höhere Planungssicherheit in die Milchpreisentwicklung der kommenden Monate bekommen können. Auch im Bereich der Festpreismodelle werden unterschiedliche Ausgestaltungen umgesetzt: Die Festpreismodelle ermöglichen der Molkerei, ihren Landwirten für einen Teil der Anlieferungsmenge einen bereits im Voraus festgelegten Milchpreis zu zahlen. Die Landwirte haben dadurch den Vorteil, für einen Teil der erzeugten monatlichen Milchanlieferungsmenge mit einem festen Basismilchgeld kalkulieren zu können. Die Liquidität der Betriebe kann hierdurch

stabilisiert werden. Zugleich werden Preisspitzen und Preistäler im Milchmarkt tendenziell geglättet.

Da Festpreismodelle für Teilmengen Anwendung finden, handelt es sich bei diesen Modellen ebenfalls faktisch um Preisdifferenzierungsmodelle. Allerdings sind es nicht von vornherein festgelegte unterschiedliche Preisniveaus, sondern die Differenzierung findet zwischen einem Preis mit hoher Preisunsicherheit und einem Preis mit nicht vorhandener Preisunsicherheit (dem Festpreis) statt. Die Preisdifferenzierung dient somit zumindest im Durchschnitt der Erhöhung der Preissicherheit.

Als Grundlage für Festpreismodelle mit festen zukünftigen Milchpreisen wird eine fixierte Nettoverwertung der Milch benötigt. Diese kann auf unterschiedliche Weise ermittelt werden. Im Rahmen der sogenannten „Back-to-back-Verträge“ basieren die Festpreise im Allgemeinen auf neuen Lieferverträgen z.B. mit der Verarbeitungsindustrie oder dem Lebensmitteleinzelhandel. Basierend auf diesen zumeist ein- und mehrjährigen Lieferverträgen für die Lieferung einer festgelegten Produktmenge kann für die zur Erfüllung dieses Vertrages benötigte monatliche Milchmenge, nach Abzug aller Kosten, die Nettoverwertung berechnet werden. Nach Berücksichtigung aller Kosten sowie der Marge der Molkerei ergibt sich der Festpreis, der den Landwirten angeboten wird.

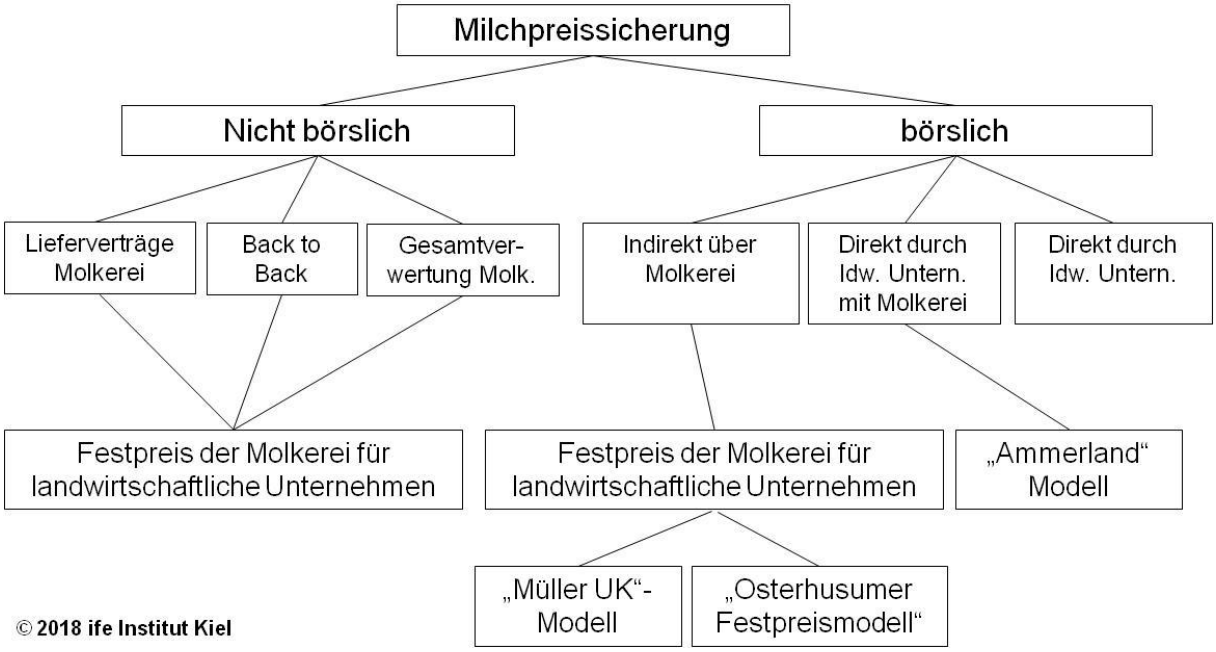
Neben den Back-to-back-Verträgen kann alternativ die Durchschnittsverwertung der gesamten Molkerei, z.B. der letzten zehn Jahre, als Berechnungsgrundlage dienen. Hierdurch wird die Verwertung der bestehenden Produktpalette der Molkerei insgesamt abgebildet, und die Preisschwankungen werden geglättet.

Als weiteres wichtiges Modell ist das börsenbasierte Festpreismodell zu nennen. Hierbei ermittelt die Molkerei bzw. ein Dienstleister aus den Preisen an der Terminbörse in Leipzig Festpreise, die den Landwirten für die kommenden Monate angeboten werden können. Dabei kann die Absicherung über Butter- und Magermilchkontrakte oder seit August 2018 direkt über Flüssigmilchkontrakte erfolgen. Die Molkerei sichert bei diesem Modell den Verkauf von Milch bzw. Milchprodukten über die hierzu passende Anzahl an Terminkontrakten im Voraus ab. Unabhängig von steigenden oder fallenden Märkten können Milchpreise oder

Milchproduktpreise gesichert und den Landwirten nach Korrektur um die Basis[2] und unter Abzug der Kosten der Börsenabsicherung angeboten werden. Die börsliche Preissicherung funktioniert dabei durch gleichzeitige und parallele Handelsgeschäfte auf dem physischen Milchmarkt und am Börsenhandelsmarkt.

Die Abbildung 2 zeigt die aktuell auf dem Milchmarkt bestehenden Festpreismodelle, die entweder ohne oder mit Nutzung der Börse konzipiert sind.

Abbildung 2 Überblick über Ausgestaltungen von ausgewählten nicht-börslichen und börslichen Festpreismodellen



Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft (2018).

Die irische Molkerei Glanbia sowie in Deutschland die Molkerei OMIRA bieten ihren Landwirten Festpreise an, die auf Lieferverträgen bzw. Back-to-back-Verträgen basieren. Die Privatmolkerei Bechtel bot ihren Lieferanten Ende 2017 einen Festpreis für die kommenden drei Jahre an. Die Landwirte konnten freiwillig maximal 50 % ihrer Milchmenge aus dem Jahr 2017 mit dem Festpreis sichern. Der Festpreis basierte auf dem Durchschnittspreis der Molkerei der Vorjahre. Das börsenbasierte Festpreismodell wurde in Großbritannien in 2017 europaweit erstmalig beim Unternehmen Müller und in Deutschland in 2018 zuerst von der Oster-

[2] Basis ist die Differenz zwischen dem Milchpreis einer Molkerei und dem Börsenmilchwert, der aus den Terminmarktkursen an der Warenterminbörse für Milchprodukte, der EEX in Leipzig, abgeleitet wird.

husumer Meierei Witzwort eG eingeführt. Die Molkerei Ammerland hat ein anderes Modell entwickelt und unterstützt die Landwirte bei deren eigener Preisabsicherung über die Börse.

(3) Flexibilisierung der Lieferbeziehungen zur Mengensteuerung und Preisstabilisierung

Die Lieferbeziehungen sind im Rahmen der Milchlieferverträge definiert. Hierzu gehören Regelungen zur Milchmenge inkl. Abnahme- und Lieferkonditionen, zur Laufzeit des Vertrages und zur Kündigung. In diesem Bereich können die Molkereien mit Maßnahmen zur Flexibilisierung der Regelungen auf Situationen mit hohen Milchmengen reagieren. Zu den Flexibilisierungsmaßnahmen gehören beispielsweise (a) die Verringerungen der Kündigungsfristen für Milcherzeuger und (b) die Erhöhung des Anteils von schuldrechtlichen Verträgen.

Durch die Verringerung von Kündigungsfristen können sich Milcherzeuger schneller anpassen, und die Wettbewerbsintensität auf dem Rohmilchmarkt wird erhöht. Kommt es infolge sehr hoher Andienungen von Mengen zu geringeren Nettoverwertungen und Milchauszahlungspreisen von Molkereien, dann reduziert sich die Milchmenge der Molkerei durch die Kündigung von Milcherzeugern.

Die Erhöhung des Anteils schuldrechtlicher Verträge stellt eine Flexibilisierung des Genossenschaftsmodells dar. Einem Anteil der Milchlieferanten einer Genossenschaft werden im Gegensatz zum genossenschaftlichen Ansatz schuldrechtliche Verträge angeboten, die beinhalten, dass kein Genossenschaftsanteil gezeichnet werden muss und die Milchanlieferung seitens des Landwirts aber auch seitens der Molkerei gekündigt werden kann. In Zeiten höherer Milchanlieferungen kann die Molkerei dann einem Teil der Milchlieferanten kündigen und somit die Milchanlieferungsmenge reduzieren bzw. steuern. In Zeiten eines hohen Milchbedarfs kann der Anteil der Milchlieferanten auf Basis schuldrechtlicher Vertragsbeziehungen dann wieder erhöht werden.

Schnell gelesen

Kapitel 2: Ökonomische Grundlagen zu Milchmengenplanung und –steuerung auf Molkereiebene

- Jede Molkerei sollte ein hohes betriebswirtschaftliches Interesse daran haben, Milchanlieferungsmengen durch Milcherzeuger möglichst genau zu planen und zu steuern.
- Neben der Milchmengenplanung können Molkereien drei Maßnahmenbereiche zur Milchmengensteuerung und zum Umgang mit mengenbedingten Preisunsicherheiten anbieten:

(1) Preisdifferenzierungsmodelle zur Mengensteuerung, (2) Festpreismodelle zur Erhöhung der Preissicherheit und (3) Flexibilisierung der Lieferbeziehungen.

- Mit Preisdifferenzierungsmodellen steuern Molkereien Rohmilchliefermengen durch Preisanreize und Preisdruck für die Milcherzeuger.
- Mit Festpreismodellen können Molkereien die Preissicherheit für die Milcherzeuger erhöhen und das Preisrisiko verringern.
- Im Rahmen der Maßnahmen zur Verbesserung und Flexibilisierung der Lieferbeziehungen können Molkereien ihre Milcherzeuger frühzeitiger über Marktentwicklungen informieren, den Molkereiwechsel erleichtern und Milcherzeugern feste Verträge anbieten.

3 Stand der Literatur zu Mengenplanung und Mengensteuerung

3.1 Milchlieferbeziehungen aus Sicht der Milcherzeuger

Befragungsergebnisse von Schlecht et al. (2013)

Die Ergebnisse einer Milcherzeugerbefragung von Schlecht et al. (2013) zeigen, dass mehr als die Hälfte der befragten 161 Milcherzeuger (59,8 %) keine Festschreibung der Milchmengen möchte. Die dadurch ermöglichte Flexibilität stellt einen Wachstumsanreiz dar. Dennoch sind viele Milchlieferanten auch bereit, für die Planungssicherheit der Molkerei verbindliche Liefermengen zuzusichern. Die Beibehaltung der Andienungspflicht wird von 70,2 % der Milchlieferanten gewünscht, die Abnahmepflicht von 66,4 % der Befragten. Knapp 40 % sind bereit, die über ihre vertraglich abgesicherte Milch hinausgehende Menge auf eigenes Risiko auf dem Markt abzusichern. 50,9 % der Milcherzeuger möchten sich dabei die Option, an andere Molkereien liefern zu können, offenhalten. Die Forschungsarbeit kommt zu dem Ergebnis, dass eine Anpassung der Mengenregelung bei vielen Milchviehhaltern nicht die oberste Priorität besitzt. Vielmehr sind Anpassungen der Preissysteme bei der Vertragsgestaltung gewünscht (SCHLECHT et al., 2013, S. 10).

Befragungsergebnisse von Petersen und Hess (2018)

In der Forschungsarbeit von Petersen und Hess (2018) wurden insgesamt 781 Milchlieferanten mittels eines Discrete Choice-Experiments zu den Präferenzen für Milchlieferbeziehungen befragt. Erhoben wurden 381 Betriebe aus dem Nordwesten, 239 aus Süddeutschland und 161 aus Ostdeutschland (mit größeren Betriebseinheiten). Die Mehrheit der Betriebe liefert ihre

Milch an Genossenschaftsmolkereien. Die Verhältnisse zwischen Genossenschafts- und Privatmolkereimitgliedern unterscheiden sich jedoch innerhalb der Regionen. Dominierend ist die Andienungs- und Abnahmeverpflichtung. Feste Lieferverträge sind bei den Befragten selten vertreten (Petersen, Hess, 2018, S. 87). Unter anderem wurde erhoben, wie häufig sich die Befragten für das typische Liefermodell der Genossenschaftsmolkereien[3] (TL) bei Vorlage verschiedener Vertragsalternativen entscheiden.

Bei der Auswertung des Choice-Experiments wurde untersucht, wie häufig die Befragten sich für das TL entschieden haben. In der Region Nordwest lehnen 17 % der befragten Milcherzeuger immer das typische Liefermodell der Genossenschaft ab, während 18 % sich dafür entscheiden. Landwirte mit erhöhtem Milchaufkommen stehen dem TL eher kritisch gegenüber. In Süddeutschland wählen 20 % in jedem Fall das typische Liefermodell. Dies ist unter allen Regionen der höchste Anteil. Nur 12 % entscheiden sich hier immer gegen das TL. Alternative Lieferbeziehungen ergeben hier nahezu eine Gleichverteilung. In der Region Ostdeutschland fällt auf, dass sich besonders viele Landwirte gegen das TL entscheiden. Hauptsächlich kleinere Betriebe entscheiden sich dafür. Insgesamt lässt sich aus der Analyse schließen, dass größere und spezialisierte Milcherzeuger eher für einzelbetriebliche Vertragslösungen stimmen. Kleinere Milcherzeuger und Erzeuger, die an eine Genossenschaft liefern oder ihre Lieferbeziehung innerhalb der vergangenen zehn Jahre gewechselt haben, entschieden sich häufiger für das TL (Petersen, Hess, 2018, S. 89).

In der Untersuchung wurde auch ermittelt, welche Preiszuschläge oder -abschläge die Milcherzeuger in den verschiedenen Regionen akzeptieren, um verschiedene Vertragselemente in zukünftigen Verträgen zu erhalten (vgl. Tabelle 2). Demnach akzeptieren es Milcherzeuger in der „Region Nordwest“, die eine Präferenz für einen Festpreis haben, wenn dieser um 0,28 Ct/kg Milch unterhalb des normalen Preises liegt.

Für die Landwirte im Osten sind weitaus höhere Abschläge akzeptabel, um Festpreise oder kürzere Kündigungsfristen (12 oder 6 Monate) in die Vertragsgestaltung mit aufzunehmen. Viele der Befragten würden jedoch nur für einen Aufschlag von 0,46 Ct/kg ihre Menge festlegen, wenn die Übermenge über den Spotmarkt vergütet wird.

[3] TL = Typisches Liefermodell der Genossenschaftsmolkereien; das TL beinhaltet keine mengensteuernden Maßnahmen auf der Molkereiebene, sondern volle Abnahmepflicht der gelieferten Mengen der Milcherzeuger.

Tabelle 2 Preiszu- oder -abschläge zur Akzeptanz unterschiedlicher Vertragselemente der befragten Milcherzeuger in den drei Regionen in Ct/kg Milch

Vertragselemente	Mittlere Preiszu-/abschläge		
	Region Nordwest	Region Süd	Region Ost
Festpreis	-0,28 Ct/kg		-0,78 Ct/kg
Kündigungsfrist 12 Monate	-0,59 Ct/kg	-0,25 Ct/kg	-0,86 Ct/kg
Kündigungsfrist 6 Monate	-0,55 Ct/kg		-0,99 Ct/kg
Feste Menge, Übermenge Spotmarkt	0,46 Ct/kg	0,46 Ct/kg	
Feste Menge, Übermenge handelbar		0,35 Ct/kg	

Quelle: Petersen, Hess, 2018, S. 91 f., verändert durch ife Institut, 2018.

Zusammenfassend kommen Petersen und Hess (2018, S. 92 f.) zu dem Ergebnis, dass die Regionen sich hinsichtlich ihrer Präferenzen zur Ausgestaltung aktueller Lieferbeziehungen stark unterscheiden. Während kleine und mittlere Betriebe weiterhin an Andienungspflicht und Abnahmepflicht und damit am typischen Genossenschaftsmodell festhalten, entscheiden sich größere Betriebe häufiger für alternative Vertragsgestaltungen. Besonders für die Vertragsattribute mit festgelegter Menge besteht bei der Mehrheit der Landwirte Ablehnung. Durch die regionale Vielfalt an Strukturen, Wünschen und Herausforderungen der Landwirte ist eine allgemeine staatlich vorgegebene Lösung nach Petersen und Hess (2018) nicht sinnvoll, da diese der Heterogenität der Milchviehhalter nicht gerecht werden kann.

Schnell gelesen

Kapitel 3.1: Milchlieferbeziehungen aus Sicht der Milcherzeuger (Stand der Literatur)

- Der Schwerpunkt der wissenschaftlichen Analysen und Befragungsergebnisse zur Verbesserung von Milchlieferbeziehungen liegt in Stichproben von Milcherzeugern, aber nicht von Molkereien.
- Die Befragungsergebnisse von Milcherzeugern zeigen eine große Heterogenität der Interessen der Milcherzeuger im Hinblick auf Mengensteuerung und Mengenplanung der Molkereien.
- Den befragten Milcherzeugern war bewusst, dass Festpreise oder verringerte Kündigungsfristen mit der Akzeptanz geringerer Milchpreise einhergehen.

- Die Mehrheit der befragten Milcherzeuger und insbesondere kleine, mittlere und wachsende Familienbetriebe möchten weiterhin an Andienungs- und insbesondere Abnahmepflicht der Molkereien festhalten. Größere Betriebe und ostdeutsche Betriebe präferieren eher alternative Vertragsmodelle.
- Angesichts der je nach Erzeugerpräferenzen, Erzeugerstrukturen und Regionen sehr unterschiedlichen Vorstellungen der Milcherzeuger in Deutschland sind Molkereien gehalten, individuelle Lösungen zu finden.

3.2 Befragungsergebnisse hinsichtlich Milchlieferbeziehungen aus Sicht der Molkereien

Ergebnisse einer Mitgliederbefragung des Milchindustrieverbandes 2018

Im Rahmen einer Mitgliederumfrage des MIV wurden 2018 insgesamt 40 Molkereiunternehmen (50 % eG-Molkereien, 50 % Privatmolkereien) bezüglich ihrer Einstellung zur zukünftigen Gestaltung von Milchlieferverträgen zwischen ihnen und ihren Milcherzeugern befragt. Die Molkereiantworten decken etwa 24.096 Mio. kg Rohmilchanlieferung ab, das ist 77 % der deutschen Milchanlieferung[4]. Die durchschnittliche Rohmilchanlieferung der befragten Molkereien liegt bei rund 618 Mio. kg jährlich (Min. 5 Mio. kg, Max. 5.400 Mio. kg). 87,5 % der Unternehmen liegen unter 1 Mrd. kg Rohmilchanlieferung pro Jahr, davon 30 % unter 200 Mio. kg.

Von den 40 befragten Molkereien haben 32 bereits Änderungen in Lieferbedingungen/Satzungen/Ordnungen/Kaufverträgen für Rohmilch offiziell mit ihren Landwirten diskutiert. Je höher die Menge der angelieferten Rohmilch, desto eher wurde bereits über Veränderungen diskutiert. Wird der Zusammenhang zur Unternehmensform untersucht, ist festzustellen, dass mit 18 genossenschaftlichen Molkereiunternehmen im Gegensatz zu nur 14 privaten Molkereiunternehmen in der Stichprobe fast alle genossenschaftlichen Molkereien ihre Lieferbeziehungen überdenken. Lediglich zwei der Genossenschaften haben keine Veränderungen diskutiert.

Welche konkreten Veränderungen beschlossen oder geplant sind, ist der Tabelle 3 zu entnehmen. 20 % der Unternehmen planen ihr Mengenmanagement zu verändern bzw. haben dies

[4] Nach STATISTA (2018) lag die gesamte Milchanlieferung in Deutschland im Jahr 2017 bei 31.200 Mio. kg.

schon beschlossen. Mengenmäßig entspricht dies mit 11.505 Mio. kg bzw. 47,7 % nahezu der Hälfte der gesamten deutschen Rohmilchanlieferung. Darüber hinaus planen 20 % der Molkereien außerdem ihre Preismodelle zu überarbeiten. Dies entspricht einer angelieferten Milchmenge von 7.075 Mio. kg bzw. 29 % der deutschen Rohmilchmenge jährlich. Die Anzahl der Unternehmen, die eine Änderung der Satzung oder der Milchlieferordnung in Hinblick auf Änderungen der Lieferbeziehungen planen bzw. beschlossen haben, ist bisher vergleichsweise gering. Jedoch ist auch hier die betroffene Milchmenge bei Änderung der Satzung in Höhe von 7.989 Mio. kg bzw. 33 % verhältnismäßig hoch. 50 % der Molkereien gaben die Rückmeldung, dass im Gespräch mit den Lieferanten diese deutlich machten, dass Sie keine Änderungen wünschen. Fünf weitere Unternehmen sind hinsichtlich dieser Frage unentschlossen. 35 % der Molkereien sprechen sich für die Absicherung über Börsenmodelle aus.

Tabelle 3 Beschlossene und/oder geplante Veränderungen der Milchlieferverträge in den befragten Molkereiunternehmen

Veränderung	Unternehmen		Milchmenge	
	Anzahl	Anteil	Mio. kg	Anteil
Anpassung der Preismodelle	8	20 %	7.075	29 %
Anpassung der Satzung	4	10 %	7.989	33 %
Anpassung der Ordnung	3	7,5 %	1.624	6,7 %
Flexiblere/ Kürzere Kündigungszeiten	5	12,5 %	1.517	6,3 %
Anpassung der Mengenplanung	8	20 %	11.505	47,7 %
Einführung Nachhaltigkeitsprogramme	2	5 %	2.330	9,7 %
Börsenmodelle Absicherung	14	35 %	14.962	62,1 %
Insges. befragte Unternehmen	40	100 %	24.096	100 %

Quelle: eigene Darstellung ife Institut Kiel auf Basis der Daten des MIV, 2018.

Ein Viertel der Unternehmen gab an, bereits Festpreisverträge anzubieten bzw. dieses in Zukunft zu planen. Umgerechnet betrifft dies 11.093 Mio. kg der deutschen Milchanlieferung. Insbesondere die größeren Molkereiunternehmen bejahten diese Frage. Zwischen Genossenschaften und Privatmolkereien war kein Unterschied erkennbar. Sowohl 20 % der privaten als auch 20 % der genossenschaftlichen Molkereien bieten bereits Festpreisverträge an oder planen deren Einführung.

Lediglich zwei Unternehmen gaben an, dass sie in ihrer Genossenschaft in ihren Lieferverträgen verbindliche Lieferhöchstmengen vorschreiben. Ein weiteres Unternehmen plant dies. Dabei handelt es sich grundsätzlich um kleinere Unternehmen. Hinsichtlich der jährlichen Liefermenge entspricht dies 726 Mio. kg incl. der geplanten Änderungen. Dies entspricht der vorhandenen Praxis in Genossenschaften mit der Beibehaltung von Andienungs- und Abnahmepflicht.

Hinsichtlich der Kündigungszeit ergab die Umfrage im Minimum einen Zeitraum von durchschnittlich fast 22 Monaten bei genossenschaftlichen und ca. 27 Monaten bei Privatmolkereien. Bei den Privatmolkereien gibt es eine sehr große Varianz (Standardabweichung: 23,3 Monate). Bei den Genossenschaften ist die Varianz deutlich geringer (Standardabweichung: 8,3 Monate). Somit ähneln sich die Kündigungsfristen unter den genossenschaftlichen Unternehmen eher als innerhalb der privaten Molkereien. Dabei befinden sich in der ersten Gruppe 22,5 % der gesamten Molkereien, in der zweiten 47,5 %, in der dritten 2 % und in der vierten mit über 36 Monaten Kündigungsfrist weitere 25 %. Sehr lange Laufzeiten von bis zu zwölf Jahren werden seitens einer Privatmolkerei angegeben. Ein Unternehmen gab an, teilweise keine Kündigungsfrist in den verschiedenen Lieferverträgen zu haben. Die kürzeste Kündigungsfrist bei den Genossenschaftsmolkereien liegt bei drei Monaten. Die meisten Molkereien liegen bei 24 Monaten. Einige weitere Molkereien haben sich mit ihren Erzeugern jedoch bereits auf zwölf oder weniger Monate geeinigt. 35 % der vom MIV befragten deutschen Molkereiunternehmen planen bereits Börsenmodelle zur Milchpreissicherung einzuführen.

Ergebnisse einer Mitgliederbefragung des Deutschen Raiffeisenverbandes 2016

Eine im Jahr 2016 durchgeführte Molkereibefragung zu Milchlieferbeziehungen und freiwilligen Mengenreduzierungen des Deutschen Raiffeisenverbandes mit 28 antwortenden Genossenschaftsmolkereien dürfte für die deutschen Genossenschaftsmolkereien repräsentativ sein (DRV, 2016). Danach haben 61 % der Molkereien im Jahr 2016 Maßnahmen, wie z.B. durch Kommunikation mit den Landwirten, ergriffen, um die Anlieferungsmenge freiwillig zu reduzieren. Diese Aktivitäten und Antworten sind in einer Situation entstanden, als die Anlieferungsmengen zumindest bei 71 % der Unternehmen noch stiegen und nur 43 % der Unternehmen in den kommenden Monaten rückläufige Milchmengenentwicklungen erwarteten.

Zum damaligen Zeitpunkt hat die Hälfte der Genossenschaftsmolkereien bereits Meinungsbildung zu einer eventuell rechtlichen Veränderung der derzeit in ihren Genossenschaften

praktizierten Lieferbeziehungen mit dem Vorstand und/oder Aufsichtsrat durchgeführt. In Erzeuger- bzw. General- oder Vertreterversammlungen haben dies zu dem Zeitpunkt nur 21 % der Unternehmen vollzogen. In 86 % der befragten Genossenschaftsmolkereien ergaben sich aus der Meinungsbildung mit ihren Milcherzeugern keine zu vollziehenden Änderungen der praktizierten Milchlieferbeziehungen.

Die Preisdifferenzierung bei der Rohmilchanlieferung (A/B-Preismodell) haben 75 % der Unternehmen in ihren Gremien diskutiert. Für 89 % der Unternehmen kommt dieses Preismodell nicht in Betracht.

Für weitergehende freiwillige Mengenreduzierungen auf Ebene des Unternehmens oder auf nationaler Ebene in Deutschland haben 93 % bzw. 89 % der Genossenschaften keine Bereitschaft erkennen lassen. Allerdings, wenn dies auf EU-Ebene erfolgen würde, haben 89 % der Unternehmen ihre Bereitschaft dazu geäußert. Die grundlegende Teilnahmebereitschaft würden 79 % der Genossenschaften befürworten, wenn die Milcherzeuger dabei öffentlich gefördert würden (DRV, 2016).

Befragungsergebnisse von Kramer und Thiele (2014)

Ein Jahr vor dem Quotenende gab es eine große Unsicherheit unter Erzeugern und Molkereien zur Zukunft der Geschäftsbeziehungen zwischen den Partnern. In dieser Zeit befragten Kramer und Thiele zeitgleich insgesamt 21 Molkereien und 64 Milcherzeuger in Deutschland, wie die Lieferregeln der Zukunft aussehen sollten. Zum damaligen Zeitpunkt gab jeder zweite Milcherzeuger an, mit dem angekündigten Milchmengenmanagement seiner Molkerei zufrieden zu sein. Nur jeder fünfte lehnte es ab. Allerdings erwarteten die meisten Befragten ohnehin, dass die Unternehmen nach dem Auslaufen der Quote ihr System nochmal ändern. Nur jeder zehnte Milcherzeuger rechnete mit keinen Änderungen bei seiner Molkerei nach 2015 (Kramer, Thiele, 2014).

Die meisten Molkereien haben auch für die Zeit nach der Quote die vollständige Abnahme der Milch zugesichert. Bei den Milcherzeugern war das Bild differenzierter. 44 % konnten sich gut vorstellen, die Liefermenge für das Folgejahr verbindlich festzulegen. 40 % lehnten konkrete Angaben zur Menge ab. 85 % der Molkereien bejahten, dass der einheitliche Basispreis beibehalten werden soll, da er sich ihrer Meinung nach bewährt hat. 57 % der befragten Molkereien und 58 % der befragten Milcherzeuger wollen künftig Festpreise für Milch min-

destens einen Monat im Voraus festlegen. Viele Molkereien haben dies bereits seit 2014 umgesetzt. 29 % der Molkereien stimmten zu, dass mehr Möglichkeiten zur Milchpreisabsicherung angeboten werden müssten (Kramer, Thiele, 2014).

Schnell gelesen

Kapitel 3.2: Milchlieferbeziehungen aus Sicht der Molkereien (Stand der Literatur)

- Den Ergebnissen von drei Erhebungen in den Jahren 2014, 2016 und 2018 zufolge, erhöhen die deutschen Molkereien laufend ihre Änderungsbereitschaft zur Verbesserung der Milchlieferbeziehungen.
- Beschlossene und geplante Veränderungen der Milchlieferverträge sind gemäß der MIV Mitgliederbefragung in 2018 Maßnahmen wie Börsenmodelle zur Preisabsicherung (35 % der Unternehmen), Anpassungen der Mengenplanungen (20 %), Anpassungen der Preismodelle (20 %) und flexiblere/kürzere Kündigungszeiten (12,5 %).
- Mit Ausnahme von drei Genossenschaftsmolkereien behalten alle die Andienungs- und Abnahmepflicht bei. Die Mitgliederbefragung des MIV im Jahr 2018 zeigte eine hohe Varianz bei den bestehenden Kündigungszeiten, wobei diese noch stärker bei privaten Unternehmen ausfiel. Die meisten Molkereien liegen bei 24 Monaten. Einige Molkereien haben sich mit ihren Erzeugern jedoch bereits auf zwölf oder weniger Monate geeinigt.
- Nach der Erhebung vom DRV in 2016 haben die genossenschaftlichen Unternehmen größtenteils keine Bereitschaft für freiwillige Mengenreduzierungen auf Unternehmensebene. Jedoch besteht auf europäischer Ebene bei 89 % der Unternehmen eine derartige Bereitschaft, wenn die Milcherzeuger dabei öffentlich gefördert werden würden.
- Eine Erhebung aus dem Jahr 2014 zeigte, dass die meisten Molkereien auch für die Zeit nach der Quote die vollständige Abnahme der Milch zugesichert haben. 29 % waren der Meinung, dass Festpreise als Möglichkeit zur Milchpreisabsicherung angeboten werden müssten.

3.3 Praktische Umsetzungsbeispiele von Mengensteuerungsmodellen in Molkereien

In der Fachliteratur finden sich diverse praktische Umsetzungsbeispiele von Mengensteuerungsmodellen auf Molkereiebene. Diese Modelle verwenden üblicherweise Preisdifferenzierungsansätze und haben dabei verschiedene Detailregelungen und Auswirkungen.

So steuert beispielsweise die Milchliefergenossenschaft Niederösterreich (MGN) mittels eines dauerhaft eingeführten Preisdifferenzierungsmodells entsprechend dem Verursacherprinzip seit Anfang 2018 die Milchmengen. Die Basis für dieses Mengenbegrenzungssystem ist dabei jeweils die Vorjahresmonatsmenge oder die Monatsmenge, die sich aus den gezeichneten Geschäftsanteilen der Genossenschaften errechnet. Als Vorteil der Nutzung der Geschäftsanteile für die Referenzmenge wird herausgestellt, dass auch diejenigen Landwirte berücksichtigt werden können, die zuvor an einem freiwilligen Lieferverzicht teilgenommen haben. Für die so errechnete Basismenge gilt dann der Basispreis oder Grundpreis der Molkerei. Die darüberhinausgehende Menge wird mit dem monatlich festgestellten Versandmilchpreis des ife Instituts in Kiel vergütet. Ergebnis dieser Maßnahme war ein Rückgang der überlieferten Menge von 13 % im Januar auf 3 % im Juni 2018. Ab Juli wurde erstmals wieder auf einen Abzug verzichtet. Seither läuft das System im Hintergrund weiter und wird nach Aussage des Geschäftsführers der MGN, von den Mitgliedern der Genossenschaftsmolkerei akzeptiert (N.N., 2018b, S. 13).

Die österreichische Genossenschaftsmolkerei Berglandmilch hat ebenfalls - allerdings nur temporär - ein Preisdifferenzierungssystem zur Mengenbegrenzung eingeführt. Es handelt sich dabei um ein Kombinationssystem aus Bonus- und Maluszahlungen. Laufzeit des Programms war Januar bis Juni 2018. Vor Einführung lag die angelieferte Milchmenge bei 10 % über dem Vorjahr. Für jedes im Vergleich zum Vorjahr weniger gelieferte kg Milch wird ein Bonus in Höhe von 10 Cent gezahlt. Die Grenze liegt bei einer Reduktion von 10 % gegenüber dem entsprechenden Vorjahresmonat. Ab Februar 2018 wurde das System durch ein Malussystem ergänzt. Dabei wurden für jedes kg Milch, welches die Vorjahresmenge um mehr als 3 % übersteigt, 10 Cent abgezogen. Nachdem dieses System laut Unternehmensaussage zu keinem Erfolg führte, wurden die Maluszahlungen im April auf 15 Ct/kg erhöht. Dadurch sind die Überlieferungen bis Mai auf 5,5 % zurückgegangen. Im Juni wurde die Maluszahlung aufgrund der rückläufigen Anlieferung wieder auf 10 Ct/kg reduziert. Ende Juli 2018 wurde das System abgeschafft (N.N., 2018b, S. 13).

Die Molkerei Ennstal Milch KG in Österreich hat bereits seit dem Ende des Milchquotensystems 2015 ein Preisdifferenzierungssystem zur Steuerung der angelieferten Milchmenge etabliert. Hierbei werden den Mitgliedern bei einem Überschreiten der Anteilsmenge gemäß Genossenschaftsanteilen 3 Ct/kg abgezogen. 20 % davon (0,6 Ct/kg) werden jedoch für das Aufstocken der Genossenschaftsanteile angerechnet. Da das bestehende System nach Aussage des Unternehmens nicht zum gewünschten Erfolg der Mengendisziplin führte, ist seit März 2018 ein weiteres temporäres Mengenstabilisierungssystem hinzugekommen. Als weiteres Problem wurde die verspätete Wirkung zum Jahresende angesehen. Es wurde ein Abschlag von 10 Ct/kg überlieferte Milchmenge beschlossen. Basis ist hier die Milchmenge des Vorjahresmonats. Es kam zu einem Milchanlieferungsrückgang von 8 % im Februar und auf 2 % im Juni. Ende Juni wurde auch hier das temporäre Programm beendet (N.N., 2018b, S. 14).

In der Fachliteratur wurde berichtet, dass die Molkerei FrieslandCampina im August 2017 auf Basis einer Mitgliederbefragung zur Entwicklung der Milchanlieferungen für das Jahr 2018 zum Ergebnis kam, dass die Milcherzeuger die Milchproduktion ausweiten wollen und es von Januar 2018 bis Juni 2018 zu Mengenanlieferungen oberhalb der Verarbeitungskapazität kommen könnte. Daraufhin kündigte die Molkerei an, dass, wenn es wirklich dazu in 2018 kommt, der Milchauszahlungspreis um 90 % für die Übermengen zu kürzen ist. Der Referenzzeitraum würde von der Molkerei festgelegt werden und läge im Jahr 2017. Weiterhin sollen den Milcherzeugern, die weniger Milch in dem noch unbekannten Referenzzeitraum liefern, 10 Ct/kg Rohmilch als Zuschlag ausgezahlt werden. Diese Maßnahme ist auf 10.000 kg je Betrieb und 22 Mio. € Budget bei der Molkerei gedeckelt (Berkemeier, 2017a, S. 1 f.).

Mittlerweile hat im Dezember 2018 der Mitgliederrat der Molkerei FrieslandCampina einem Vorschlag für ein neues Preisdifferenzierungssystem im Rahmen eines sogenannten „ausgewogenen Wachstums“ zugestimmt. Ab Januar 2019 gilt, dass Milcherzeuger nur in Höhe einer festgelegten Wachstumsrate (derzeit +1,5 % je Jahr in 2019 und 2020) mehr Milch anliefern dürfen. Liefern sie eine höhere Menge an, dann erhalten sie für die Mehrmenge einen Preisabzug in Höhe von 10 Ct/kg Milch. Der Referenzzeitraum ist jeweils das Vorjahr bzw. die Vorjahresmonatsmenge. Die +1,5 % könnten sich durch die Liefermenge der Betriebe erhöhen, die ihre Produktion aufgeben. (vgl. FrieslandCampina, 2018)

Schnell gelesen

Kapitel 3.3: Praktische Umsetzungsbeispiele von Mengensteuerungsmodellen in Molkereien (Stand der Literatur)

- In der Fachliteratur finden sich diverse praktische Umsetzungsbeispiele von Mengensteuerungsmodellen auf Molkereiebene. Diese Modelle verwenden üblicherweise Preisdifferenzierungsansätze und haben verschiedene Detailregelungen und Auswirkungen.
- Die Milchliefergenossenschaft Niederösterreich (MGN) steuert die Milchmenge mittels eines dauerhaft eingeführten Preisdifferenzierungsmodells entsprechend dem Verursacherprinzip seit Anfang 2018. Ergebnis dieser Maßnahme war ein Rückgang der überlieferten Menge von 13 % im Januar auf 3 % im Juni 2018.
- Andere temporäre Modelle in Österreich reduzierten in 2018 über Bonus- und Maluszahlungen die Milchmenge temporär.
- Molkerei FrieslandCampina hat im Dezember 2018 einem Vorschlag für ein neues Preisdifferenzierungssystem im Rahmen eines sogenannten „ausgewogenen Wachstums“ zugestimmt. Ab Januar 2019 gilt, dass Milcherzeuger nur in Höhe einer festgelegten Wachstumsrate (derzeit +1,5 % je Jahr in 2019 und 2020) mehr Milch anliefern dürfen. Liefern sie eine höhere Menge an, dann erhalten sie für die Mehrmenge einen Preisabzug in Höhe von 10 Ct/kg Milch.

4 Eigene Erhebung zu bisherigen und geplanten Modellen der Mengenplanung und -steuerung der Molkereiwirtschaft in Deutschland

4.1 Vorgehensweise, Datensatzbeschreibung und Repräsentativität der Erhebung

Um die bisher angewendeten oder geplanten Modelle der Mengenplanung und Mengensteuerung der Molkereiwirtschaft in Deutschland zu erfassen, wurde eine empirische Erhebung mittels eines vom ife Institut entwickelten Molkereifragebogens (vgl. Anhang Tabelle A-1) durchgeführt. Insgesamt wurden 13 Fragenblöcke, neun geschlossene und vier offene Fragen mit freien Antwortmöglichkeiten, erstellt. Die Antworten im Bereich der offenen Fragen wurden zwecks Auswertung kategorisiert.

Die Versendung des Molkereifragebogens erfolgte über vier Unternehmensverbände, die sich aufgrund der Kriterien Rechtsform und/oder Region voneinander unterscheiden: (1) Milchindustrieverband Deutschland (MIV) mit geschätzt ca. 80 Molkereiunternehmen, eG- und Nicht-eG-Unternehmen, (2) Verband der Bayerischen Privaten Milchwirtschaft e.V. (VBPM) mit 35 Nicht-eG-Molkereiunternehmen in Bayern, Baden-Württemberg und Sachsen, (3) Deutscher Raiffeisenverband (DRV) mit geschätzt ca. 60 deutschen eG-Molkereiunternehmen und Liefergenossenschaften sowie den acht großen eG-Unternehmen, die in der Interessengemeinschaft Milch (IG Milch) organisiert sind, (4) Regionale Genossenschaftsverbände (GENO) mit geschätzt ca. 60 eG-Molkereien, die in den fünf regionalen Genossenschaftsverbänden (Genossenschaftsverband – Verband der Regionen, Genossenschaftsverband Weser-Ems, Genossenschaftsverband Baden-Württemberg, Genossenschaftsverband Bayern sowie Genossenschaftsverband Westfalen-Lippe) Mitglied sind. Darüber hinaus hat das ife Institut den Molkereifragebogen an Molkereiunternehmen versendet, die nicht in den oben genannten Verbänden Mitglied sind.

Insgesamt erhielten 120 Molkereiunternehmen in Deutschland den Fragebogen. Dies entspricht bis auf ca. 20 kleine Spezialmolkereien und Käsereien (z.B. Sennereien) der Grundgesamtheit der Molkereiunternehmen in Deutschland.

Die Stichprobe umfasst die Ergebnisse von 57 Unternehmen der Molkereiwirtschaft in Deutschland, wovon 51 % eG-Unternehmen sind. Diese beinhalten 69 % der Landwirte in der Stichprobe. Weitere 35 % der Molkereien sind als GmbH ausgewiesen und 18 % als GmbH & Co. KG. Nur 5 % der Molkereiunternehmen befinden sich in der Rechtsform der AG.

Tabelle 4 Rechtsformen der Molkereien in der Stichprobe

Rechtsform	Anteil in Stichprobe	Anteil in Stichprobe
eG Molkereien*	42% (51%*)	57% (69%*)
GmbH Molkereien	35%	26%
GmbH&Co. KG Molkereien	18%	15%
AG Molkereien	5%	2%

* Anmerkungen: Der Anteil der eG-Molkereien ist höher als allein anhand der Rechtsformen sichtbar, da eG-Molkereien auch als alleinige Anteilseigener von Kapitalgesellschaften auftreten. Berücksichtigt man dies, dann sind die Werte in Klammern relevant.

Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018.

Insgesamt werden mit der Molkereistichprobe rd. 70 % der Lieferbeziehungen zwischen Milcherzeugern und Molkereien in Deutschland - gemessen an der Anzahl der Lieferanten - abgedeckt. Die Molkereien der Stichprobe haben 46.273 Lieferanten, im Vergleich zur Grundgesamtheit 2017 (n=65.782) sind das 70 %. Von den 46.273 Lieferbeziehungen in der Stichprobe befinden sich 69 % in Genossenschaftsmodellen. Die anderen 31 % sind Lieferbeziehungen zwischen Milcherzeugern und Kapitalgesellschaften.

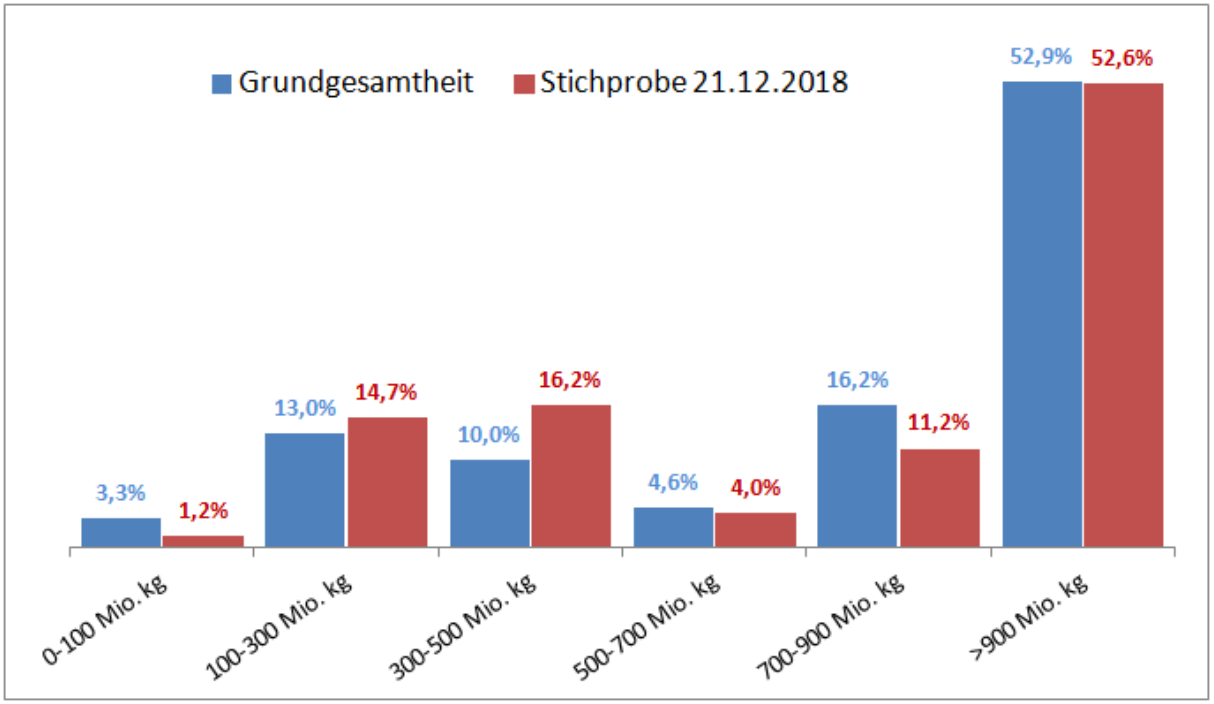
Der Datensatz beinhaltet die Angaben von Molkereien mit einer Rohmilchanlieferung von eigenen Landwirten in Höhe von 25.401 Mio. kg Milch je Jahr. Das entspricht 81,3 % der Grundgesamtheit der Milchverarbeitungsmenge in Deutschland im Jahr 2017 (vgl. ZMB, 2018). Unter Berücksichtigung der zugekauften Rohmilch von anderen Molkereien mit anderen Milcherzeugern ergibt sich eine Rohmilchanlieferung an die befragten Molkereien in Höhe von 28.877 Mio. kg. Das sind 92,4 % der gesamten Rohmilchverarbeitungsmenge in Deutschland. Damit ist diese empirische Erhebung die umfangreichste Stichprobe über deutsche Molkereiunternehmen neben der Vollerfassung der Grundgesamtheit im Rahmen der Meldeverordnung durch die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE).

Insgesamt 88 % der Rohmilchverarbeitung in den deutschen Molkereien erfolgt auf vertraglicher Basis mit eigenen Milchlieferanten. Nur 12 % der verarbeiteten Rohmilch wird von anderen Molkereien oder über Handelsunternehmen zugekauft. Für diese Mengen bestehen vertragliche Beziehungen im B2B-Geschäft, also von Molkerei zu Molkerei oder zu Handelsunternehmen.

Die Grundgesamtheit der Molkereien in Deutschland liegt bei den o.g. 120 Molkereien, die keine Hofmolkereien sind. Zieht man die kleinen Spezialmolkereien und Käsereien ab, dann liegt die maximale Anzahl der Molkereien, die den Fragebogen zur Milchmengenplanung und –steuerung auf Molkereiebene ausfüllen, bei 100 Molkereien. Das ife Institut geht davon aus, dass von den 100 Molkereien mindestens 5 Molkereien keine eigenen Milcherzeuger mit Rohstoffanlieferung haben und nur von anderen Molkereien zukaufen. Bei diesen Molkereien entfällt die Thematik Rohstoffmengenplanung und –steuerung, da hier feste Zukaufverträge mit Mengen und Preisen existieren. Von den 95 Molkereien haben insgesamt 57 Molkereien den Fragebogen ausgefüllt zurückgesendet. Das entspricht einer Rücklaufquote von 60 %.

Die mit der Stichprobe erfassten Molkereien und Lieferbeziehungen zu den Landwirten entsprechen weitgehend den Größenverteilungen der Molkereien in der Grundgesamtheit in Deutschland und sind daher repräsentativ für die Milchmengenplanung und –steuerung in Deutschland. Dadurch ist die Stichprobe ähnlich wie eine geschichtete Stichprobe für die verschiedenen Größengruppen der Lieferbeziehungen aussagefähig. Im Bereich der Molkereien von 100-500 Mio. kg Jahresmilchanlieferungsmenge befinden sich in der Stichprobe etwas höhere Anteile als in der Grundgesamtheit. Kleinmolkereien bis 100 Mio. kg und Molkereien mit mehr als 500 Mio. kg Jahresmilchanlieferungsmenge sind in der Stichprobe in geringerem Ausmaß als in der Grundgesamtheit vertreten. Auch wenn dies nur geringe Abweichungen sind, so ist dies bei der späteren Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

Abbildung 3 Repräsentativität der Molkereistichprobe in Hinblick auf die Molkereigröße: Vergleich der %-ualen Anteile der Milchmenge nach Größengruppen

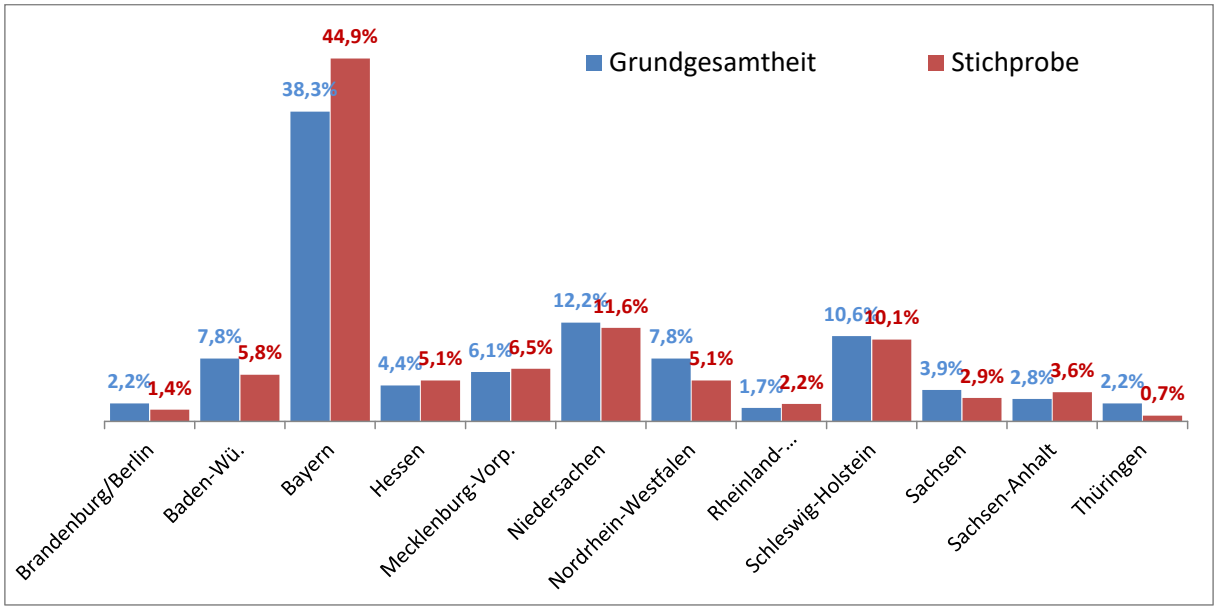


Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018 und Thiele, 2018 b, c.

Auch in der regionalen Verteilung entspricht die Molkereistichprobe des ife Instituts weitgehend der Grundgesamtheit, wie dem Vergleich der Verteilungen der Molkereistandorte zwischen den Bundesländern in Deutschland zu entnehmen ist. Die Grundgesamtheit wurde dabei abgeleitet aus Thiele (2018b und 2018c). Leicht überrepräsentiert werden im Rahmen der Stichprobe die Verhältnisse in Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, Hessen und Sachsen-Anhalt. Entsprechend sind die Verhältnisse in den restlichen Bundesländern geringfügig un-

terrepräsentiert. Dies verändert allerdings nichts an der hohen Repräsentativität für die regionale Abbildung der Lieferbeziehungen in Deutschland durch die Gesamtstichprobe.

Abbildung 4 Repräsentativität der Molkereistichprobe in Hinblick auf die regionale Verteilung: Vergleich der %-ualen Anteile der Molkereistandorte nach Bundesländern



Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018 und Thiele, 2018 b, Thiele 2018 c.

Schnell gelesen

Kapitel 4.1: Vorgehensweise, Datensatzbeschreibung und Repräsentativität der eigenen Erhebung

- Im Rahmen dieser Studie wurde eine Befragung zu bisher angewendeten oder geplanten Modellen der Mengenplanung und Mengensteuerung durchgeführt.
- Die Molkereistichprobe umfasst rund 70 % der Lieferbeziehungen zwischen Milcherzeugern und Molkereien in Deutschland, gemessen an der Anzahl der Lieferanten, und 92,4 % der gesamten Rohmilchverarbeitungsmenge in Deutschland.
- Die mit der Stichprobe erfassten Molkereien und Lieferbeziehungen zu den Landwirten entsprechen weitgehend den Größenverteilungen der Molkereien in Deutschland und sind daher repräsentativ für die Milchmengenplanung und –steuerung in Deutschland.
- Auch in der regionalen Verteilung entspricht die Molkereistichprobe des ife Instituts weitgehend der Grundgesamtheit.

4.2 Bisherige und geplante Milchmengenplanungen der deutschen Molkereien

Häufig wird im Zusammenhang mit der vollständigen Abnahmepflicht der Molkereien argumentiert, dass dadurch ungeplante Mengenanlieferungen von den Milcherzeugern stattfinden können, die dann bei begrenzten Verarbeitungskapazitäten zu kurzfristigen Verkäufen auf den Spotmärkten für Milch führen. Eine Folge dieser ungeplanten Mengen kann höherer Preisdruck auf den Milchmärkten sein. Vor diesem Hintergrund wird hier der Frage nachgegangen, ob und in welchem Ausmaß es in deutschen Molkereien zu ungeplanten Milchmengenanlieferungen kommt.

Die Ergebnisse bestätigen die Hypothese, je länger der Planungszeitraum ist, desto höher ist die Milchmengenunsicherheit. Im Mittel ergibt sich bei einem Planungszeitraum von drei Monaten eine Abweichung zwischen geplanter Milchmenge und Ist-Milchmenge in Höhe von 2,1 %. Bei Planungen über Zeiträume von sechs Monaten sind es bereits 2,5 %. In der Planung für ein Jahr im Voraus liegt die Ungenauigkeit bei 3,1 %. Für eine Molkerei, die 300 Mio. kg je Jahr verarbeitet, kann die angelieferte Milchmenge in der Zukunft um 9,3 Mio. kg Milch nach oben oder unten abweichen. Für Deutschland insgesamt bedeutet dies eine Milchmengenunsicherheit von 1,0 Mrd. kg Milch mit den damit verbundenen Effekten auf die Milchpreise nach oben wie nach unten. Frühzeitige Vorkehrungen zur Verwertungsverbesserung insbesondere im Vorgriff auf Krisenzeiten werden dadurch erschwert. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit für die Molkereien, die Genauigkeit der Milchmengenplanung zu erhöhen.

Tabelle 5 Planungsgenauigkeit zukünftiger Rohstoffanlieferungsmengen der deutschen Molkereien

Abweichung der geplanten Rohstoffanlieferungsmengen von der späteren Realität			
	3 Monate im Voraus	**6 Monate im Voraus**	**12 Monate im Voraus**
Mittlere Abweichung (mengengewichtet)	**2,1%**	**2,5%**	**3,1%**
Min-Wert Abweichung	0,0%	0,0%	1,0%
Max-Wert Abweichung	10,0%	10,0%	15,0%
Anteil der Ungenauigkeit der Milchmenge (mengengewichtet):			
0-2% Abweichung	50%	50%	15%
>2-5% Abweichung	44%	29%	60%
>5% Abweichung	5%	21%	25%

Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, Kiel 2018.

Bei der Planung für drei Monate sowie sechs Monate in die Zukunft haben jeweils 75 % der Unternehmen ihre Planungsgenauigkeit quantifiziert, bei zwölf Monaten waren es 82 % der Unternehmen. Diese %-ualen Angaben wurden mit der Rohmilchanlieferungsmenge in 2017 ausgewertet. Die mittlere Abweichung von 2,1 % bei drei Monaten Planungszeitraum bis 3,1 % bei einem Jahr Planungszeitraum repräsentiert dabei 80-86 % der Milchmenge aller Molkereien der Stichprobe.

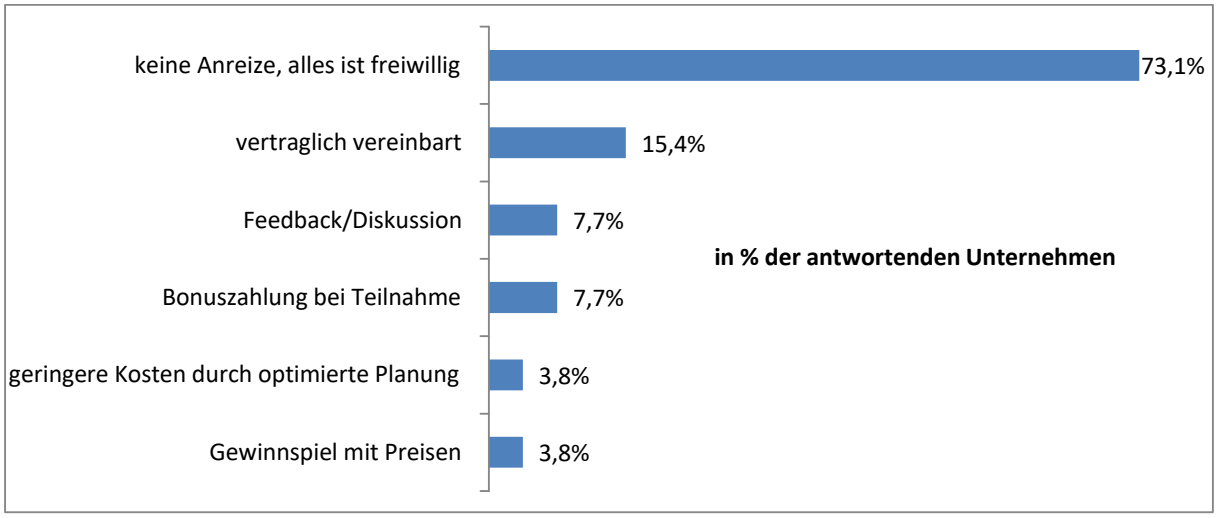
Vor dem Hintergrund möglicher negativer Effekte von ungeplanten Milchmengen ist fraglich, welche Rohstoffmengenplanungsmodelle bisher in den Molkereien existieren. Die Mehrheit der deutschen Molkereien (54 %) plant die Rohstoffmenge intern, ohne Berücksichtigung der Wachstumsprognosen der Lieferanten. In 46 % der Molkereiunternehmen wird die Milchmengenplanung mit den Planungen und Einschätzungen der eigenen Milchlieferanten abgestimmt. In diesen Molkereien beteiligen sich allerdings im Mittel nur 24,2 % der Landwirte an den Milchmengenplanungen. In höherem Ausmaß liefern Landwirte von genossenschaftlichen Unternehmen Einschätzungen zur Milchmenge. Von den erfassten eG-Lieferbeziehungen beteiligen sich im Mittel 31 % der Landwirte an den Milchmengenplanungen des eigenen Unternehmens. Festzuhalten bleibt, die Genauigkeit der Milchmengenplanung in der deutschen Milchwirtschaft dürfte sich erhöhen, je mehr Lieferanten aktiv teilnehmen. Anzustreben ist eine hohe Repräsentativität der zukünftigen Milchliefermengenplanungen. Dazu bedarf es entsprechender Anreize, um die Teilnahme der Landwirte zu erhöhen.

Bisher befragen rund drei Viertel (73,1 %) der deutschen Molkereien ihre Landwirte auf freiwilliger Basis (vgl. Abbildung 5). Eine Reihe von Molkereien konzentriert sich auf eine Auswahl von Betrieben, zumeist größere Betriebe und Wachstumsbetriebe, die sie direkt kontaktieren und befragen. Einige Molkereien (7,7 %) gewähren Zugänge zu Bonussystemen bzw. setzen die Pflicht zur Planung als Voraussetzung für den Erhalt von Bonuszahlungen als Anreiz an ihre Landwirte, Planungszahlen über ihre Mengenentwicklung zu liefern. Keine der deutschen Molkereien verwendet allerdings bisher direkte Bonuszahlungen oder Abschläge, wenn geeignete Planzahlen geliefert bzw. nicht geliefert werden.

Einige Molkereien bieten Ihren teilnehmenden Landwirten als Anreiz die Auswertungsergebnisse, Feedback und Diskussionen zu den Ergebnissen aus der Befragung an (7,7 %), geringere Kosten durch optimierte Planung im Unternehmen z.B. in der Routenplanung und durch

bessere Auslastung des Fuhrparks (3,8 %) oder auch Preise für die besten Planer im Rahmen eines Art Gewinnspiels (3,8 %).

Abbildung 5 Anreize für Milcherzeuger zur Lieferung von Mengenplanzahlen an die deutschen Molkereien



Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018.

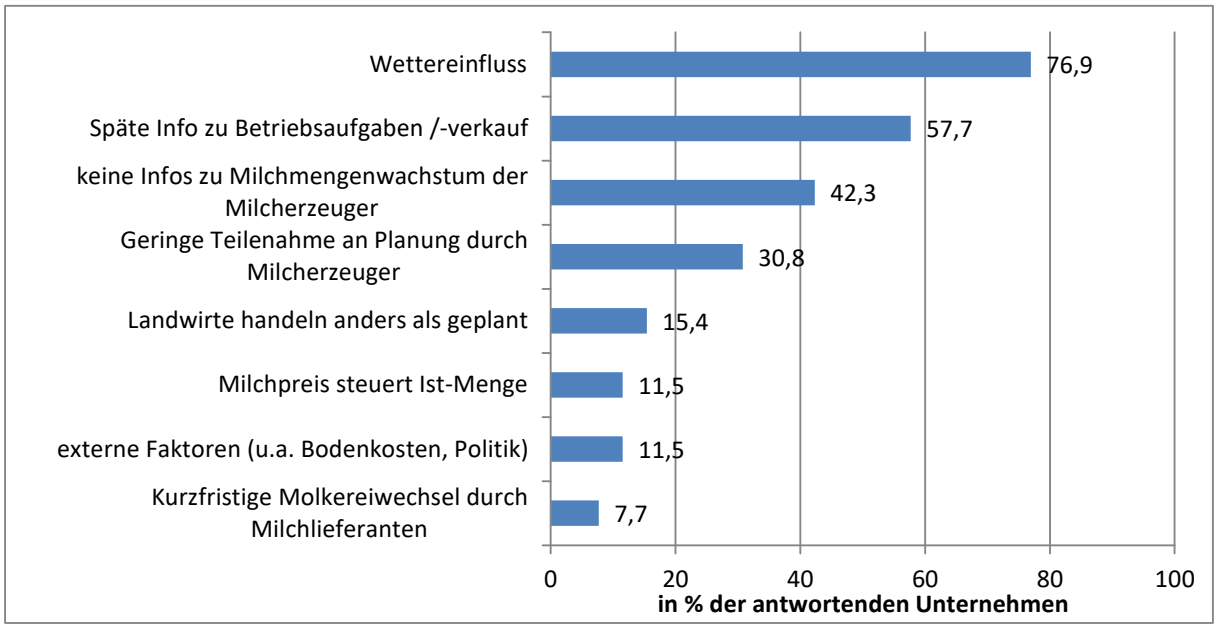
Wie oben dargestellt, erfolgt in 54 % der Unternehmen die Milchmengenplanung ohne die Berücksichtigung von Informationen zu möglichen Mengenerhöhungen durch Wachstumsschritte der Milcherzeuger. Angesichts der erwähnten hohen Ungenauigkeit gerade längerfristiger Planungen ist dies zwar bedenklich, setzt allerdings auch voraus, dass die Milcherzeuger entsprechend genaue und realistische Planangaben machen. Viele Molkereien fragen die Mengenplanungen ihrer Landwirte auch deshalb nicht ab, weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass die Angaben zu stark von der Realität abweichen.

Wichtig ist daher zu wissen, welche Probleme den möglichst genauen Planungen der Rohstofffliefermengen mit den Lieferanten entgegenstehen. Die Molkereien in Deutschland sehen die Hauptprobleme in der Milchmengenplanung durch die witterungsbedingten Änderungen der Milchmengen. 77 % der Molkereien nannten diesen Unsicherheitsfaktor. Das extreme Wetterjahr 2018 mit der Dürreperiode im Sommer in Nordeuropa zeigte, dass die Folgen des Wetters für die Milchmengen schwer abschätzbar sind. So ging man ursprünglich nach Ende der Dürre von drastischen Milchmengeneinbrüchen aus. Allerdings war dieses bisher nicht zu beobachten. Einige Marktbeobachter gehen eher von Spätfolgen für die Milchmengenentwicklung im Frühjahr 2019 aus. Dieses Beispiel zeigt, dass die Unsicherheit der Milchmengenentwicklung sehr hoch ist. Gerade in diesen Phasen wären verlässliche und jeweils in be-

stimmten Zeitintervallen korrigierte aktuelle Milchmengenplanungen seitens der Landwirte von hohem Wert für die Planung der Milchverarbeitungsmengen.

Auch die späte Information zur Aufgabe oder zum Verkauf von Betrieben sehen rund 58 % der Molkereien als wichtiges Mengenplanungsproblem an. 42 % bzw. 31 % der Molkereien geben an, dass sie das Planungsproblem darin sehen, dass sie einfach keine Informationen zum Milchmengenwachstum der Milcherzeuger erhalten bzw. dass schlichtweg viele Landwirte einfach nicht an den Befragungen teilnehmen. Selbst wenn Milcherzeuger an Planungen teilnehmen, gehen 15 % der deutschen Molkereien davon aus, dass die Lieferanten später anders handeln als sie es ursprünglich geplant haben. Rund 12 % gehen von einer hohen Unsicherheit durch den Milchpreis aus, der letztlich unabhängig von irgendwelchen Planzahlen die Ist-Milchmenge steuert.

Abbildung 6 Probleme der genauen Planung der Rohstoffliefermengen mit den Landwirten aus Sicht der deutschen Molkereiunternehmen

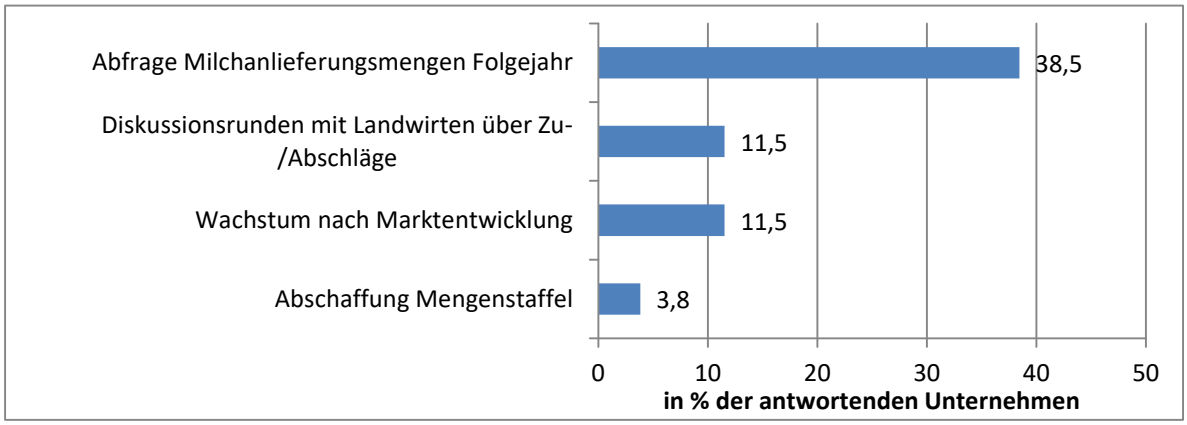


Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018

Angesichts der aufgezeigten Unsicherheiten über die zukünftigen Milchanlieferungsmengen und den bisherigen geringen Einbezug der Lieferanten sowie die damit verbundenen Planungsprobleme ist fraglich, ob und wenn ja welche Änderungen die deutschen Molkereiunternehmen in der Rohstoffmengenplanung durchführen wollen. Die meisten Unternehmen setzen auf bisherige Planungsinstrumente und deren weitere Entwicklung. Insgesamt 38,5 % der Molkereien planen weitere Abfragen der Lieferanten zu den Milchanlieferungsmengen im

Folgejahr, zum Teil auch digital und laufend durch die Landwirte anpassbar, um Informationen über die zu erwartenden Milchmengenentwicklungen zu erhalten. 11,5 % der Molkereiunternehmen planen Mengenplanungssysteme, die mit Zuschlägen bzw. Bonus für die aktive Teilnahme und mit Abschlägen bzw. Malus für die Nichtteilnahme arbeiten. Ein gleich hoher Anteil der Unternehmen plant Rohstoffmengensysteme, die auf ein Mengenwachstum auf Basis der Marktentwicklung setzen. Dies kann auf freiwilligen Anreizen und Informationen an die Mitglieder basieren oder aber mit einem Malus arbeiten, wie z.B. beim ab Januar 2019 geplanten System des Unternehmens FrieslandCampina[5]. 3,8 % der Unternehmen planen, den Mengenerhöhungsanreiz für die Milcherzeuger durch Abschaffung der Preismengenstaffel zu reduzieren.

Abbildung 7 Geplante Änderungen in den Rohstoffmengenplanungssystemen der deutschen Molkereien



Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018.

Schnell gelesen

Kapitel 4.2: Bisherige und geplante Milchmengenplanungen der deutschen Molkereien (Ergebnisse der eigenen Erhebung)

- Die Planungsgenauigkeit der Molkereien liegt bei einem Planungszeitraum von drei Monaten bei 2,1 % und steigt bei der Planung für ein Jahr im Voraus auf 3,1 %.
- Für Deutschland insgesamt bedeutet dies eine Milchmengenunsicherheit von 1,0 Mrd. kg Milch mit den damit verbundenen Effekten auf die Milchpreise nach oben wie nach unten.

[5] Ab 1. Jan. 2019 wurden beim niederländischen Molkereikonzerns FrieslandCampina der Anreiz für Milchlieferanten erhöht maximal in Höhe des weltweiten Milchmengenwachstums zu wachsen. Milchanlieferungserhöhungen um mehr als +1,5% je Jahr, werden mit einem Malus von 10 Ct/kg belegt (vgl. FrieslandCampina, 2018)

- Die Mehrheit der deutschen Molkereien (54 %) plant die Rohstoffmenge intern, ohne Berücksichtigung der Wachstumsprognosen der Lieferanten.
- Die meisten Unternehmen setzen auf bisherige Planungsinstrumente und deren weitere Entwicklung. Insgesamt 38,5 % der Molkereien planen weitere Abfragen der Lieferanten zu den Milchanlieferungsmengen im Folgejahr.
- 11,5 % der Molkereiunternehmen planen Anreize in Form von Mengenplanungssystemen, die mit Zuschlägen bzw. Bonus für die aktive Teilnahme und mit Abschlägen bzw. Malus für die Nichtteilnahme arbeiten. Ein gleich hoher Anteil der Unternehmen plant Rohstoffmengensysteme, die auf ein Mengenwachstum auf Basis der Marktentwicklung setzen.

4.3 Bisherige und geplante Milchmengensteuerungen der deutschen Molkereien

Das bisherige Modell der Milchlieferbeziehungen in Deutschland ist so gestaltet, dass im Mittel nur 5 % der gesamten Anlieferungsmenge an die Molkereien einer Mengenbegrenzung unterliegen, ansonsten besteht bei 95 % aller deutschen Molkereiunternehmen vollkommene Abnahmepflicht. Zu den Ausnahmen gehören häufig Regelungen für sogenannte „Vertragslandwirte“, die z.B. kein Genossenschaftsmitglied sind und bei denen daher auch die vollständige Abnahmepflicht der Molkerei nicht automatisch greift. Hier bestehen nach Angaben der Molkereien üblicherweise einzelbetriebliche schuldrechtliche Lieferverträge entweder direkt mit dem Milcherzeuger oder über die Erzeugergemeinschaft ausgehandelt mit Mengenangaben.

Fraglich ist, welche Strategien die Molkereiunternehmen ergreifen, um trotz hoher Unsicherheiten über die zukünftigen Milchanlieferungen und in Phasen steigender Milchüberschüsse am Milchmarkt die Angebotsmengen der Lieferanten zu reduzieren. Wichtig vorab ist, dass immerhin 75 % der Molkereien Strategien verfolgen, um in Überschusszeiten Anreize zur Anlieferungsreduzierung zu geben. Allerdings dürfte ein Teil der Strategien nur begrenzte Markteffekte haben. Nur ein Viertel der Molkereien (24,6 %) setzt keine Strategien zur Angebotsreduzierung ein.

Mit 63 % der Nennungen ist die Hauptstrategie in Zeiten absehbarer Milchüberschüsse in deutschen Molkereiunternehmen „Keine Neuaufnahme von Milchlieferanten“. Diese Strategie trägt zur Beibehaltung der Anlieferstruktur bei, da wechselwillige Milcherzeuger schwer auf-

nahmewillige Molkereien finden. Die Effekte dieser Strategie konnte man 2018 an zwei Beispielen empirisch beobachten: 1. Die Notwendigkeit, nach dem B.M.G. Zusammenbruch für ca. 1 Mrd. kg Rohmilch und deren Lieferanten neue aufnahmewillige Molkereien zu finden; 2. Die Notwendigkeit, für Biomilcherzeuger in Zeiten von Biomilchüberschüssen neue aufnahmewillige Biomolkereien zu finden.

Eine weitere offensichtlich wichtige Strategie der Anlieferungsreduzierung in Zeiten von Milchüberschüssen am Milchmarkt wird von rund einem Drittel der deutschen Molkereien in schriftlichen Appellen an die Milchlieferanten gesehen. Angesichts der geschilderten geringen einzelbetrieblichen Anreize von Milcherzeugern, die Milcherzeugungsmenge kurzfristig zu reduzieren, dürfte diese Strategie an das Gemeinwohlinteresse der Erzeuger appellieren. Milchbetriebe mit Gewinnmaximierungsabsichten dürften durch kurzfristige schriftliche Hinweise zu freiwilligen Reduzierungen keine Planänderungen in der Milchmenge durchführen.

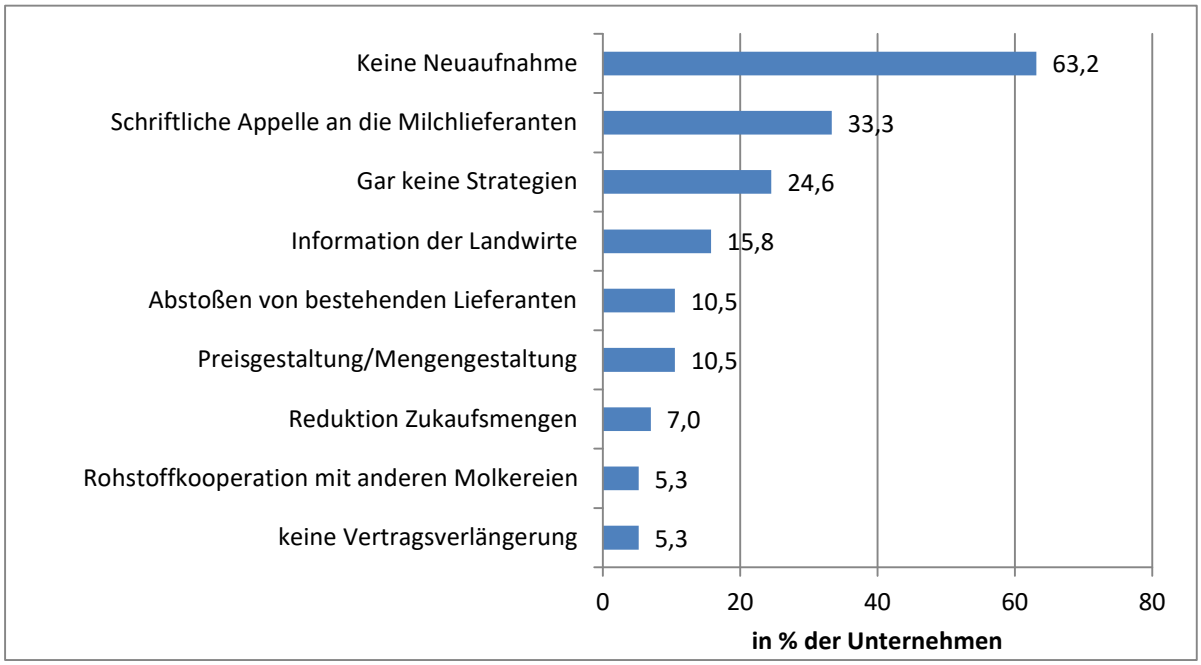
Rund 16 % der deutschen Molkereien geben ihren Milcherzeugern zusätzliche Informationen zur Marktsituation und Markterwartungen, damit sich diese frühzeitig mit ihren Milchmengen hierauf einstellen können. Insbesondere längerfristige Markteinschätzungen können hier einen geeigneten Anreiz zur Milchmengenanpassung für die Milcherzeuger liefern.

In Überschusssituationen versuchen deutsche Molkereien in 10,5 % der Fälle, bestehende Lieferanten abzustoßen, in 7 % der Fälle, die Milchzukaufmengen z.B. vom Spotmarkt zu reduzieren, und in 5,3 % der Fälle, Vertragslandwirten keine Vertragsverlängerungen anzubieten.

Als weitere Maßnahmen nutzen Molkereien die Preisgestaltung z.B. durch Reduzierung des Milchauszahlungspreises und den Ausgleich der Rohstoffmengen über die Rohstoffkooperation mit anderen Molkereien.

Einerseits gilt in den Molkereien flächendeckend die vollständige Abnahmepflicht unabhängig von der Anlieferungsmenge der Milcherzeuger. Andererseits sehen mittlerweile rund die Hälfte (51 %) der deutschen Molkereien Handlungsbedarf bei der Steuerung der Milchanlieferungsmenge, indem sie Aktivitäten im Bereich von Zwei- oder Mehrpreissystemen, Festpreissystemen für festgelegte Mengen und Flexibilisierung der Lieferbeziehungen entfalten.

Abbildung 8 Strategien zur Anlieferungsreduzierung in deutschen Molkereien



Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018.

Zwei- und Mehrpreissysteme haben bisher lediglich 3,5 % der Molkereien als Dauermodell eingeführt. Hierbei handelt es sich um kleine Milchverarbeitungsunternehmen mit Spezialsortiment und begrenzten Produktionskapazitäten mit entsprechend schnellem und rapidem Abfall der Nettoverwertung in Milchüberschussphasen. Dies ist eine betriebliche Situation, die insbesondere auf kleinere Molkereien zutrifft. Häufig fehlt es in diesen Molkereien an Verarbeitungskapazitäten, um auch in Überschussphasen länger haltbare Produkte zu erzeugen. Daher ist man hier häufig auf die Verwertungsschiene des kurzfristigen Milchspotmarkts angewiesen, welcher in Überschusssituationen unter besonders hohem Druck steht. Im Vergleich auch zu den anderen Mengensteuerungsmodellen handelt es sich bei den Mehrpreismodellen offenbar um eine von den Molkereien nicht präferierte Handlungsstrategie, da es lediglich 0,12 % der Milchmenge und 0,3 % der Milcherzeuger in Deutschland betrifft.

Gänzlich anders sieht es bei den Zwei- und Mehrpreissystemen als kurzfristige Modelle für Krisenzeiten aus. Zwar haben nur 5,3 % der Molkereien dieses Mengensteuerungsmodell für bestimmte Marktphasen bereits in ihren Gremien beschlossen. Aber es betrifft in Krisenzeiten deutlich mehr Milchmenge, da mit 4,6 % der Milchmenge und 4,6 % der Milcherzeuger mehr Marktrelevanz erzielt wird als beim bisherigen Dauermodell. Dieses Modell greift in Phasen hoher Milchüberschüsse bzw. in Preiskrisenphasen. Für eine begrenzte Zeit wird in diesen Phasen die über die Referenzmenge hinaus produzierte Milchmenge mit einem geringeren

Zweitpreis bezahlt. Dadurch verringert sich der Anreiz für die Milcherzeuger, in diesen problematischen Marktphasen mehr Milch abzuliefern.

Festpreissysteme wurden bereits von 16 % der deutschen Molkereiunternehmen eingeführt. Gemeint sind damit Angebote der Molkereien für feste Milchpreise für zukünftige Liefertermine an die Landwirte. Diese können meistens nur einen begrenzten Teil ihrer zukünftigen monatlichen Anlieferungsmenge zu Festpreisen an die Molkerei festlegen. Dadurch sind Festpreismodelle immer automatisch auch Zwei- und Mehrpreismodelle. Der große Unterschied liegt darin, dass sich beim Festpreismodell jeder Landwirt individuell nach seiner Risikoaversion freiwillig beteiligen kann. Im Falle der Zwei- und Mehrpreismodelle gilt dies nicht, diese Modelle sind bindend für alle Milchlieferanten, unabhängig davon, ob es sich um ein Dauermodell oder ein kurzfristiges Modell handelt. Die Molkereien gehen mit dem Angebot von Festpreisen für zukünftige Liefertermine üblicherweise ein Einkaufspreisrisiko ein. Das Mengenrisiko ist ausgeklammert, da die Mengen festgeschrieben sind. Das Einkaufspreisrisiko wird minimiert oder vollständig eliminiert, indem äquivalent zu den Rohmilchmengen die Vermarktungsmengen der Milchprodukte ebenfalls zu festen Absatzpreisen vermarktet werden. Diese festen Absatzpreise können durch Back-to-Back-Verträge, durch die durchschnittliche Verwertung aus Lieferkontrakten oder durch börsenbasierte Preissicherung gesichert werden.

Mehrheitlich mit 7 % der Unternehmen werden bisher offensichtlich Back-to-Back-Verträge bei der Absicherung von Festpreisen präferiert. Da es sich hierbei eher um kleinere bis mittlere Molkereien handelt, sind dadurch nur 3,6 % der Milchmenge und nur 1,8 % der Milcherzeuger tangiert. In noch geringerem Maße, nämlich nur von 3,5 % der Unternehmen, werden Festpreise auf Basis von Durchschnittsverwertungen abgesichert. Börsenbasierte Festpreisabsicherungen wurden bisher von 5,3 % der Molkereien eingeführt. Im Gegensatz zu den beiden vorab genannten Absicherungsvarianten handelt es sich hier eher um mittlere bis größere Unternehmen. Würden alle Lieferanten der Unternehmen beim börsenbasierten Festpreismodell mitmachen, dann wären rund 8 % der Milchmenge und 7 % der Milcherzeuger in Deutschland bereits einbezogen. Das ist allerdings nicht der Fall, da nur ein Teil der Lieferanten das freiwillige Angebot annehmen bzw. die Molkerei nur Teilmengen überhaupt in die börsenbasierte Milchpreissicherung geben.

Tabelle 6 Bedeutung von bereits eingeführten Milchmengensteuerungsmodellen in deutschen Molkereien – Stand: Ende 2018

Milchmengensteuerungsmodelle	Anteil an allen Molkereiunternehmen
Zwei- oder Mehrpreissysteme	
Als Dauermodell	3,5%
Als Kurzfristmodell	5,3%
Festpreissysteme mit festgelegten Mengen	
Basis Back-to-Back-Verträge	7,0%
Basis Durchschnittsverwertung	3,5%
Basis Börsenpreise	5,3%
Flexiblere Lieferbeziehungen	
Kurzfristigere Lieferverträge	22,8%
Höherer Anteil Vertragslandwirte	12,3%

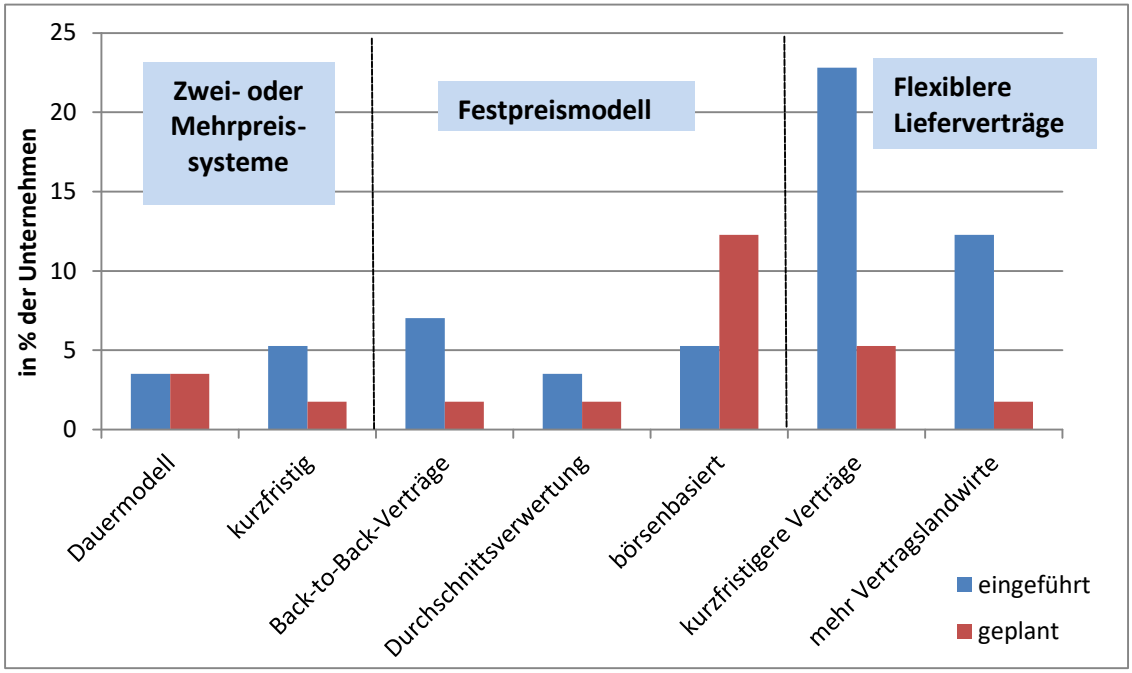
Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018.

Die Hauptkomponente der bisherigen Milchmengensteuerung der deutschen Molkereien liegt mit einem Anteil von 35 % der Unternehmen auf der Flexibilisierung der Lieferbeziehungen. Mit Flexibilisierung sind das Abrücken von längerfristigen Lieferverträgen und die Erhöhung der Anteile von Vertragslandwirten mit festen Liefermengen gemeint. Für beide Seiten ist im ersten Fall die Lieferbeziehung leichter änderbar, so dass in Überschusszeiten und geringeren Milchpreisen Molkereien und Erzeuger sich leichter voneinander trennen können. 22,8 % der Molkereien haben bereits kurzfristigere Lieferverträge eingeführt. In 12,3 % der deutschen Molkereien wird ein höherer Anteil an Vertragslandwirten genutzt, welche mit Festmengen mehr Planungssicherheit ermöglichen.

Weitere 5,3 % der deutschen Molkereiunternehmen planen die Einführung von Zwei- und Mehrpreissystemen zur Steuerung der Milchanlieferungsmengen. War es bisher eher eine sinnvolle Strategie für kleinere spezialisierte Unternehmen, sind es nun eher größere Verarbeiter, die planen, mit diesem z.B. zweistufigen Preismodell Anreize zur Begrenzung des Mengenwachstums zu setzen. Dementsprechend wären 16,5 % der Milchlieferanten und 24,5 % der Milchmengen in Deutschland betroffen. Wenn die Planungen umgesetzt werden, dann sind es über 10 % der Molkereien, die ihren Milcherzeugern Zweipreismodelle als Dauermodell anbieten und eine restriktivere Milchlieferbeziehungen favorisieren. Demgegenüber sehen die bisherigen Zukunftsplanungen der Molkereien kaum Erhöhungen im Umfang von Zweipreismodellen als Kurzfristmodell für Krisenzeiten vor. Nimmt man auch hier die bisher umgesetzten Modelle und die geplanten zusammen, dann würden in Zukunft 7 % der deut-

schen Molkereien mit diesen Krisenmodellen arbeiten, was rund 6,7 % der Milcherzeuger und 6,4 % der Rohmilchmenge betreffen würde.

Abbildung 9 Bereits eingeführte und geplante Mengensteuerungsmodelle der deutschen Molkereien – Anteil der Unternehmen mit Einführung/Planung der jeweiligen Modelle



Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018.

Als eine wichtige Strategie im Bereich der zukünftigen Milchmengensteuerungen werden die Festpreismodelle gesehen und hier weniger die Festpreissicherung über Back-to-Back-Verträge und über die Durchschnittsverwertung (jeweils nur 1,8 % der Unternehmensplanungen), sondern insbesondere die Varianten mit börsenbasierter Festpreissicherung (12,3 %). Ähnlich wie bei den Zweipreismodellen planen jetzt die mittleren bis größeren Molkereien die Einführung börsenbasierter Milchpreissicherungen. Bisher gelten börsenbasierte Angebote für 5,3 % der Unternehmen und 7,2 % der Landwirte bzw. 8,1 % der Milchmenge. Zukünftig wären es dann 17,6 % der Unternehmen und 29 % der Milcherzeuger bzw. 41 % der Milchmenge. Auch hier gilt aber zu bedenken, dass die Festpreise zwar üblicherweise allen Milcherzeugern angeboten werden, aber dass immer nur eine Teilmenge aktiv die Festpreisangebote annimmt. Also: Wenn die bisherigen Planungen umgesetzt werden, dann werden nicht 41 %

der Milchmenge über das Preismodell börsenbasierter Festpreis laufen, sondern eventuell nur die Hälfte oder weniger, z.B. 15 bis 20 % der gesamten Milchmenge in Deutschland.[6]

Schnell gelesen

Kapitel 4.3: Bisherige und geplante Milchmengensteuerungen der deutschen Molkereien (Ergebnisse der eigenen Erhebung)

- Immerhin 75 % der Molkereien verfolgen Strategien, um in Überschusszeiten Anreize zur Anlieferungsreduzierung zu geben. Allerdings dürfte ein Teil der Strategien nur begrenzte Markteffekte haben.
- Strategien zur Reduzierung der Milchmenge sind vor allem keine Neuaufnahme neuer Lieferanten, schriftliche Appelle an die Lieferanten zur Marktsituation, Abstoßen von Lieferanten, Preisgestaltung z.B. durch Reduzierung des Milchauszahlungspreises und Ausgleich der Rohstoffmengen über die Rohstoffkooperation mit anderen Molkereien
- Mittlerweile sehen rund die Hälfte (51 %) der deutschen Molkereien Handlungsbedarf bei der Steuerung der Milchanlieferungsmenge, indem sie Aktivitäten im Bereich von Zwei- oder Mehrpreissystemen, Festpreissystemen für festgelegte Mengen und Flexibilisierung der Lieferbeziehungen entfalten.
- Zwei- und Mehrpreissystemen werden zurzeit wenig genutzt. Bei der Absicherung von Festpreisen werden Back-to-Back-Verträge präferiert. Die Hauptkomponente der bisherigen Milchmengensteuerung der deutschen Molkereien liegt mit einem Anteil von 35 % der Unternehmen auf der Flexibilisierung der Lieferbeziehungen.
- Als eine wichtige Strategie im Bereich der zukünftigen Milchmengensteuerungen werden Festpreismodelle gesehen und hier insbesondere börsenbasierte Modelle.

[6] Nur zum Vergleich: In den Vereinigten Staaten mit einer sehr viel längeren Historie und Erfahrung im Umgang mit börsenbasierten Milchpreissicherungen wird derzeit rd. 30 % der gesamten Milchmenge über die Milchterminbörse preislich gesichert (ife Institut, eigene Berechnungen auf Basis der Class III Futuredaten, 2018).

5 Maßnahmen der Molkereien zur Verbesserung der Lieferbeziehungen zu den Milcherzeugern

Die Zukunft für die Gestaltung und Verbesserung der Lieferbeziehungen zwischen den Landwirten und den Molkereien sehen die Unternehmen in drei Maßnahmenbereichen:

1. In Preisdifferenzierungsmodellen zur Mengensteuerung und Verringerung des Mengenrisikos in der Verwertung.
2. In Festpreismodellen zur Erhöhung der Preissicherheit und Verringerung des Preisrisikos
3. In der Flexibilisierung der Lieferbeziehungen zur Mengensteuerung und Preisstabilisierung

(1) Preisdifferenzierungsmodelle

Das Ziel der im Kapitel 2 bereits beschriebenen Preisdifferenzierungsmodelle auf Molkereiebene ist die Mengensteuerung der Rohmilch, um damit das Mengenrisiko in der Vermarktung der Milch zu reduzieren. Auf Basis der hier durchgeführten empirischen Erhebungen kann abgeleitet werden, dass diese Modelle in Deutschland derzeit nur in fünf Molkereien angewendet werden.

Sie werden dabei üblicherweise nicht als Preisdifferenzierungsmodelle, sondern als Zwei- und Mehrpreismodelle, A/B-Modelle, A/B/C-Modelle oder Bonus/Malus-System bezeichnet.
In zwei Unternehmen werden Preisdifferenzierungsmodelle als Dauermodelle angeboten. Dabei handelt es sich um kleine spezialisierte Molkereien bzw. Bio-Molkereien. Als temporäres Modell wird es von weiteren drei Unternehmen angewendet, die bereits etwas größere Milchanlieferungsmengen abdecken. Insgesamt werden Preisdifferenzierungsmodelle zur Mengensteuerung derzeit auf 4 bis 5 % der deutschen Milchmenge angewendet.

(2) Festpreismodelle zur Erhöhung der Preissicherheit und Verringerung des Preisrisikos

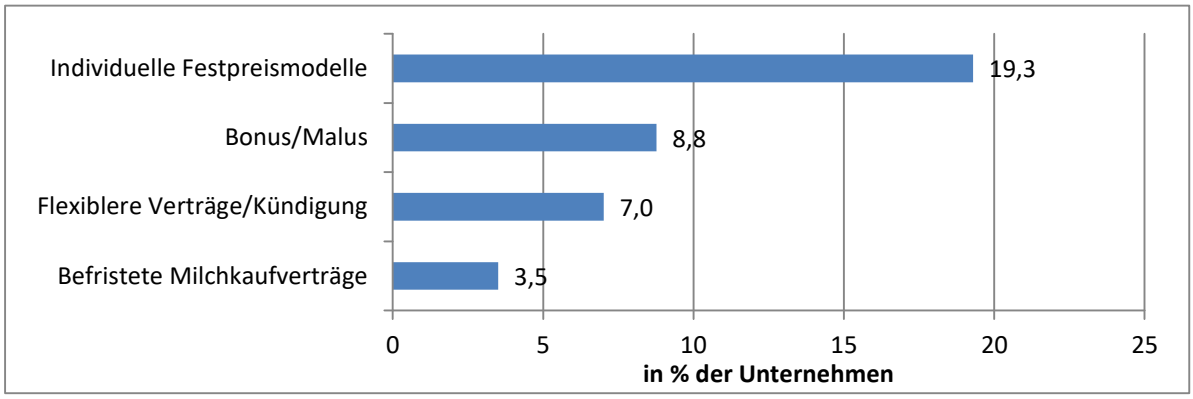
Die empirische Erhebung bei den deutschen Molkereien ergab, wie bereits in Kapitel 2 theoretisch ausgeführt wurde, dass Festpreismodelle mit sehr unterschiedlicher Ausgestaltung angeboten werden. Durch das Angebot von Festpreisen soll den Milcherzeugern die Verbesserung der Planungssicherheit hinsichtlich der Milchpreisentwicklung in den kommenden Monaten zumindest für Teilmengen der Milchmenge ermöglicht werden.

Rund 19 % der Molkereien haben genauere Erläuterungen zur Ausgestaltung ihrer bereits etablierten oder geplanten Festpreismodelle gegeben. Diese Festpreise basieren dabei auf Back-to-back für Teile des Produktsortiments, auf Durchschnittspreisen der letzten Jahre oder

auf der Terminbörse. Das börsenbasierte Festpreismodell wurde europaweit zuerst bei Müller UK und in Deutschland zuerst von der Osterhusumer Meierei Witzwort eingeführt. Die Molkerei Ammerland hat ein spezielles Modell entwickelt und bietet dieses ihren Landwirten an (Burchardi und Thiele, 2017).

Auch über Bonus/Malus-Systeme zur Liefermengenanpassung an die Nachfrage haben rund 9 % der Unternehmen detaillierte Vorschläge vorgelegt. Hinsichtlich der Ausgestaltung der Verträge nennen 7 % bzw. 3,5 % der Unternehmen Kriterien, die insbesondere auf die Flexibilisierung der Verträge auch durch Änderung der Kündigungszeiten sowie Änderungen in der Laufzeit der Verträge ausgerichtet sind.

Abbildung 10 Kriterien für die Mengen- und Preisbindungen



Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018.

Bisher werden die Details und Diskussionen zu der Vielzahl an verschiedenen Regelungsvarianten insbesondere bei den kleineren bis mittleren Molkereien intern geführt und dringen wenig nach außen. Vielen Molkereien ist dieser Aspekt wichtig, da beispielweise bei den Genossenschaften die Mitglieder sich zuerst intern über das jeweilige Preismodell ein Stimmungsbild verschaffen wollen.

(3) Flexibilisierung der Lieferbeziehungen zur Mengensteuerung und Preisstabilisierung

Im Rahmen der Milchlieferverträge sind die Lieferbeziehungen definiert. Hierzu gehören Regelungen zur Milchmenge inkl. Abnahme- und Lieferkonditionen, zur Laufzeit des Vertrages und zur Kündigung. Diese Regelungen wurden von vielen Molkereien neu gestaltet und denkbare Änderungen werden diskutiert.

Durch die Flexibilisierung der Lieferbeziehungen ergeben sich für die Molkereien Möglichkeiten der Beeinflussung der Milchmenge. Lieferverträge mit Lieferanten können in Abhän-

gigkeit der Gesamtsituation betrachtet und entsprechend verhandelt bzw. nicht verlängert werden.

Molkereien mit Produkten, die große saisonale Schwankungen auf der Nachfrageseite aufweisen und damit mit saisonalen Schwankungen im Bedarf an Rohmilch einhergehen, müssen bei Rohmilchüberdeckung Milch in andere Verwertungen leiten oder sie können ggf. die Zukaufmenge an Milch reduzieren. Eine Reihe von Molkereien hat eine Rohstoffunterversorgung und kann und muss über Zukauf von Milch sicherstellen, dass sie genug Rohstoff erhält. Diese Situation dient in Phasen geringerer Nachfrage bzw. stärkerer Anlieferung der eigenen Lieferanten als Pufferfunktion. Für 14 % der Molkereien ist der Ausgleich über den Zukauf von Milch wichtig bzw. sie planen ihren Zukaufanteil zu erhöhen, um ihre Flexibilität zu steigern.

Herausforderungen werden von ca. 10 % der Molkereien stärker in der Milchbedarfsplanung gesehen als in der Milchanlieferungsplanung.

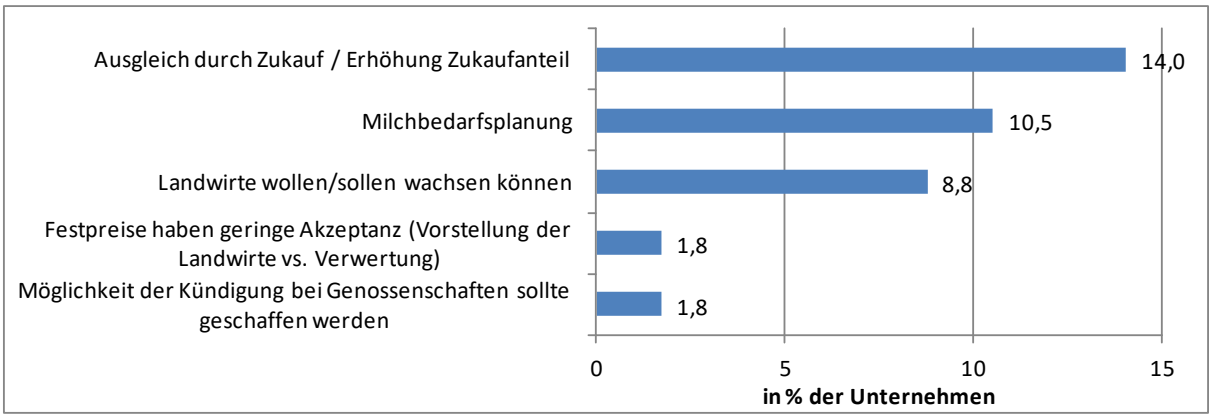
Die Andienungsverpflichtung und die Abnahmeverpflichtung ist für die meisten Molkereien ein hohes Gebot. 9 % der Molkereien ist wichtig, dass die Landwirte wachsen können und sie wissen, dass die meisten ihrer Landwirte wachsen wollen. Das Wachstum der Landwirte wird in den Molkereien jedoch unterschiedlich gehandhabt. Die meisten Molkereien sind in engem Kontakt zu den entsprechenden Landwirten, um die Mengen besser planen zu können. Die Milchmengen sind zum Teil für jeden Lieferanten festgeschrieben. Bei anderen Unternehmen kann die Liefermenge auf Antrag erhöht werden, wenn hierfür eine Vermarktung sichergestellt werden kann.

Die Kündigungsfristen sind in vielen Molkereien in den letzten Jahren reduziert worden, zum Teil auch verbunden durch Einführung kurzfristigerer Lieferverträge. Kürzere Kündigungsfristen geben den Milcherzeugern die Möglichkeit des schnelleren Wechsels der Molkerei. Auf der anderen Seite gibt es den Molkereien die Möglichkeit, die Verträge mit ihren Landwirten je nach Marktsituation und eigener strategischer Planung zu verlängern bzw. nicht zu verlängern. Dieses führt dazu, dass nach Aussage einiger Molkereien, deren Landwirte interessiert sind an langfristigen Verträgen.

Von Einzelunternehmen, jeweils 1,8 % der Unternehmen, wurde angemerkt, dass auch die Kündigung bei Genossenschaften möglich gemacht werden sollte und dass Festpreise im ei-

genen Unternehmensumfeld eine eher geringe Akzeptanz aufweisen. Sowohl auf Landwirtsseite, wo die Vorstellung der Höhe der Festpreise mitunter unvereinbar mit der Situation am Markt ist, als auch mitunter auf der Vermarktungsseite, wo Festpreise schwierig zu platzieren sind.

Abbildung 11 Anmerkungen zu aktuellen oder geplanten Ausgestaltungen der Rohstoffplanung und Rohstoffsteuerung



Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018.

Die Molkereien sind bemüht, Ihren Landwirten frühzeitig Informationen über die aktuelle und die zu erwartende Marktsituation zu geben. Verschiedene Molkereien informieren Ihre Landwirte mittels Newsletter über Entwicklungen auf dem Milchmarkt und in der eigenen Molkerei. In 2018 wurde für große genossenschaftliche Molkereien ein IGMilchbarometer entwickelt, bei dem aus Entwicklungen an der Terminbörse Informationen zur Einschätzung der Marktentwicklungen in der Zukunft abgeleitet werden. Durch Maßnahmen wie das Milchbarometer und Informationen über Marktentwicklungen werden die Marktsignale schneller an die Milcherzeuger durchgereicht, damit diese sich besser auf die Zukunft einstellen können.

Schnell gelesen

Kapitel 5: Maßnahmen der Molkereien zur Verbesserung der Lieferbeziehungen zu den Milcherzeugern

- Durch die Flexibilisierung der Lieferbeziehungen ergeben sich für die Molkereien Möglichkeiten der Beeinflussung der Milchmenge. Lieferverträge mit Lieferanten können in Abhängigkeit der Gesamtsituation betrachtet und entsprechend verhandelt bzw. nicht verlängert werden.
- Für 14 % der Molkereien ist der Ausgleich über den Zukauf von Milch wichtig bzw. sie planen ihren Zukaufanteil zu erhöhen, um ihre Flexibilität zu steigern.

- Herausforderungen werden von ca. 10 % der Molkereien stärker in der Milchbedarfsplanung gesehen als in der Milchanlieferungsplanung.
- Die Kündigungsfristen sind in vielen Molkereien in den letzten Jahren reduziert worden, zum Teil anstelle kurzfristigere Lieferverträge einzuführen.
- Die Molkereien sind bemüht, Ihren Landwirten frühzeitig Informationen über die aktuelle und die zu erwartende Marktsituation zu geben.

6 Einfluss der Mengenplanungs- und Mengensteuerungsmodelle auf die Glättung der Preisvolatilität

In diesem Kapitel wird analysiert, welchen Einfluss die verschiedenen Molkereimodelle der Mengenplanung und Mengensteuerung auf die Glättung von Preisvolatilitäten und auf die Krisenfestigkeit des Sektors sowie allgemein auf die Verbesserung der Wettbewerbsstellung der Milcherzeuger in der Wertschöpfungskette Milch haben. Dabei wird unterschieden zwischen dem Einfluss, den die (A) Preisdifferenzierungsmodelle, (B) die Festpreismodelle und (C) die verbesserten Lieferbeziehungen auf Milchmenge, Preisschwankungen und Preisniveau haben.

A. Effekte der Preisdifferenzierungsmodelle (Zwei- und Mehrpreismodelle)

Die aufgezeigten Umsetzungen in den Molkereien zeigen, dass trotz Beibehaltung des Genossenschaftsmodells, mit Abnahmepflicht aller angedienten Milchmengen und Einheitsbasispreis für alle Milcherzeuger, ein Teil der Molkereien Preisdifferenzierungsmodelle anwenden werden. Diese dienen der Mengensteuerung und stellen deutlichere Anpassungen zwischen Marktverwertung und Milchpreisen dar. Hinsichtlich der Effekte ist zu unterscheiden zwischen bestehenden und geplanten Einführungen von Zwei- und Mehrpreismodellen entweder als Dauer- oder als Kurzfrist- bzw. temporäres Modell.

***Preisdifferenzierungsmodelle - A/B-Preismodelle - als Dauermodelle*:** Dauermodelle sind dauerhaft verwendete Preisdifferenzierungen wie es auch beim aktuell in 2019 gestarteten FrieslandCampina Modell der Fall ist. Auch in einer anderen größeren Molkerei ist ein Preisdifferenzierungsmodell als Dauermodell geplant bzw. in der Diskussion. Auf Basis des mikroökonomischen Grundmodells einer Molkerei sind diese Modelle ökonomisch sinnvoll, wenn a) die Verarbeitungskapazitäten der Molkerei begrenzt sind, b) in einem Spezialsegment

oder Nischensegment gearbeitet wird, wie z.B. Spezialitätenkäse und c) hochpreisige Markenprodukte vermarktet werden. Daher sind Preisdifferenzierungs-Dauermodelle bisher auch insbesondere in Biomolkereien oder kleinen Spezialbetrieben umgesetzt worden. Neu ist die Entwicklung, dass große Molkereien Einführungen planen bzw. prüfen oder wie im Falle von FrieslandCampina bereits umsetzen. Das zuletzt genannte Modell ist eine A/B-Variante, in der sich der B-Preis durch einen festen Malus (in diesem Fall -10 Ct/kg Übermilch) ergibt. Die Effekte werden später diskutiert.

In einer anderen häufiger umgesetzten oder geplanten A/B-Modellvariante wird der B-Preis aus der ungünstigsten Verwertung abgeleitet. Häufig wird dazu der B-Preis aus dem Spotmarktpreis[7] abgeleitet. Unter diesen Prämissen lassen breit aufgestellte Großmolkereien mit freien Kapazitäten, wie in Deutschland üblich, nur geringe Preisdifferenzierungen zwischen einem Erst- und Zweitpreis oder A- und B-Preis erwarten. Hintergrund sind die in Deutschland üblichen flachen Milchverwertungskurven mit geringen Unterschieden in den einzelnen Milchproduktionsrichtungen und die leicht zeitversetzten Anpassungen der Markterlöse der verschiedenen Standardproduktsegmente. Eine Rechnung in einer simulierten Tiefpreisphase mit verschiedenen A-Preisreduzierungen einer Beispielmolkerei mit 300 Mio. kg Milchverarbeitung je Jahr kommt zu dem Ergebnis, dass eine Reduzierung der A-Menge von 100 auf 70 % und einer B-Menge von 30 % eine Preiserhöhung beim A-Preis von 0,5 Ct/kg erwarten lassen würde. Da die Mehrheit der Molkereien in Deutschland eher über flache Verwertungskurven im Übergang von der höchsten über die mittlere und die geringste Verwertung verfügen, kann dieses Simulationsergebnis einen ersten Anhaltspunkt über mögliche empirische Preisniveaueffekte geben.

Tabelle 7 Wirkung eines Zweipreissystems (A/B-Preis) auf den A-Preis bei flacher Verwertungskurve und verschiedenen A-Mengenreduzierungen

A-Milchmengen Mio. kg Milch	A-Milchmengen % an Gesamtmilch	A-Preis Ct/kg Milch	A-Preisänderungen Ct/kg Milch
315	100%	26,6	Referenzsituation
284	90%	26,8	+ 0,2 Ct/kg
252	80%	27,0	+ 0,4 Ct/kg
221	70%	27,1	+ 0,5 Ct/kg

Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft Kiel, 2018.

[7] Allerdings kann der Spotmarktpreis in Milchunterschussphasen auch über dem A-Preis liegen.

Zusätzlich ist fraglich, wie die Mengenreaktionen der Milcherzeuger bei derartigen A/B-Modellen ausfallen werden. Aus der Analyse auf Basis des mikroökonomischen Grundmodells von Milcherzeugungsbetrieben und unter der Annahme, dass die Grenzkosten der Milcherzeugung üblicherweise deutlich unterhalb des Grenzerlöses der Milcherzeugung bzw. des Milchpreises liegen, ist abzuleiten, dass sinkende Milchpreise häufig keine ökonomisch gerechtfertigten Mengenreaktionen hervorrufen, sondern geplante Mengenerhöhungen einfach fortgeführt werden. Auch Mißfeldt und Thomsen (2017) zeigen, dass Betriebe auf Erzeugerpreissenkungen aus betriebswirtschaftlichen Gründen sehr unelastisch reagieren. Meistens sind Kosteneinsparungen bei kurzfristiger Reduzierung der Produktion nur sehr begrenzt möglich. Für freigesetzte fixe Produktionsfaktoren stellt sich ausschließlich die Frage nach deren alternativer Verwertungsmöglichkeit und damit deren Opportunitätskosten. „Aufgrund dieser Zusammenhänge ergibt sich, dass Landwirte, die in der Milchproduktion bleiben wollen, in Tiefpreisphasen eine hohe Leidensfähigkeit entwickeln, bevor sie mit einer Einschränkung der Produktion reagieren“ (Mißfeldt und Thomsen, 2017, S.197). Die Ergebnisse der Berechnungen von Mißfeldt und Thomsen zeigen aber auch, dass für einen bestehenden (bzw. wachsenden) Milchviehbetrieb nichts so teuer ist, wie Milch nicht zu produzieren. Selbstverständlich gilt nach dem mikroökonomischen Grundmodell der Milcherzeugung weiterhin, dass der ökonomische Anreiz, die Milcherzeugung in Tiefpreisphasen zu reduzieren auch von der Höhe des Milchpreises abhängig ist. Angesichts geringer Grenzkosten der Milcherzeugung ist dies allerdings erst bei sehr niedrigen Milchpreisen, in vielen Betrieben sogar unter dem derzeitigen Interventionsniveau von rd. 20 Ct/kg Milch, der Fall. Demzufolge dürfte der Einfluss der Zweipreis- oder A/B-Preismodelle (mit einem aus der Verwertung abgeleiteten B-Preis) auf die Gesamtmengen und damit auf die Marktpreise nur von untergeordneter Bedeutung sein. Es handelt sich hierbei eher um Modelle mit Einfluss auf die einzelbetrieblichen Preise der jeweiligen Molkereien und ihren Milcherzeugern.

Fasst man die beiden genannten Aspekte zusammen, (1.) den geringen A-Milchpreisniveau effekt durch flache Verwertungskurven und (2.) den geringen Mengenreduzierungsanreiz für die Milcherzeuger infolge eines niedrigeren B-Preises, dann sind durch derartige auf den Verwertungsdifferenzen basierende Preisdifferenzierungsmodelle (a) keine signifikanten betriebswirtschaftlichen Anreize zur Reduzierung der Milchanlieferungsmengen und (b) keine erheblichen Preiseffekte in den Milchauszahlungspreisen der Molkereien zu erwarten. Diese Aussagen gelten für den Gesamtmarkt der Standardprodukte.

Demgegenüber können die dargestellten Preisdifferenzierungsmodelle auf Basis der Verwertungen aber ein betriebswirtschaftlich sinnvolles Modell für einzelne Molkereien mit Nischen- oder Spezialsegmenten (z.B. Bio, etc.) und ihre Milcherzeuger sein. Hier sind große Differenzen in den Verwertungen üblich, was beispielsweise auch durch den Bioaufschlag auf konventionelle Milchprodukte ausgedrückt wird. Sind die Vermarktungskapazitäten im Biosegment erschöpft, dann gilt als nächstbeste Vermarktungsalternative der konventionelle Preis und damit ein Abfall der Verwertung um mehr als 10 Cent je kg Rohmilch (z.B. Okt. 2017). Durch solche hohen Preisdifferenzierungen kann in derartigen Molkereien in Überschussphasen die Durchschnittsverwertung hoch gehalten und der Durchschnittspreis stabilisiert wird. In den Nischensegmenten gibt es für viele Molkereien aus betriebswirtschaftlichen Gründen noch Potential, oben genannte Preisdifferenzierungsmodelle anzuwenden.

Preisdifferenzierungsmodelle mit festem Preisabzug (Malus) - als Dauermodelle: Wird wie im Fall von FrieslandCampina ein Preisdifferenzierungsmodell als Dauermodell mit einem B-Preis auf Basis eines (hohen) festen Abzugs oder Malus (z.B. -10 Ct/kg) umgesetzt, dann verändern sich die Effekte auf Basis des mikroökonomischen Modells der Milcherzeugung und des mikroökonomischen Modells der Molkerei. Der Anreiz für einen Milcherzeuger zur Mengenreduzierung ist dann gegeben, wenn der Deckungsbeitrag je kg produzierter Übermilch geringer ist als der Abzug je kg nicht produzierte Milch. Diese Situation wäre vom Anreiz her vergleichbar mit einem B-Preis, der um 10 Ct unter dem A-Preis liegt. Bei Annahme von Grenzkosten der Milcherzeugung in Höhe von 20 Ct/kg würde bei diesem Preisdifferenzierungsmodell ein Anreiz zur Mengenreduzierung der Übermilch bereits bei einem Basis- oder A-Preis in Höhe von 30 Ct/kg Milch beginnen. Aus diesem Grund ist bei derartig ausgestalteten Preisdifferenzierungsmodellen in Überschussphasen von einem erheblichen Mengeneffekt für die Molkerei auszugehen[8]. Im Falle einer größeren Molkerei wie FrieslandCampina mit einem Marktanteil von 75 % der Anlieferungsmenge in den Niederlanden (Burchardi, 2018, S. 53) ist dann zumindest während solcher Marktphasen auch von spürbaren Mengeneffekten für den gesamten nationalen Milchmarkt auszugehen. In normalen Preisphasen oder Hochpreisphasen, in denen davon ausgegangen werden kann, dass die Deckungsbeiträge der gelieferten Übermilch deutlich oberhalb des 10 Cent-Abzugs liegen, sind die Anreize zur Mengen-

[8] Dies dürfte auch der einzelbetriebliche Anreiz für FrieslandCampina gewesen sein, da man dort bereits nach Wegfall des Milchquotensystems im Jahr 2015 und einer zeitgleich von der Politik angekündigten phosphatbedingten Kürzung der Milchkuhbestände von den deutlichen Milchproduktionssteigerungsraten der eigenen Milchlieferanten überrascht wurde.

reduzierung allerdings gering. Dann tragen die Malus-Einnahmen aber dazu bei, dass die Gesamtmilchverwertung erhöht ist und der Milchpreis für alle (Basispreis oder A-Preis) steigen kann.

Aus dem mikroökonomischen Molkereimodell ist abzuleiten, dass Preisdifferenzierungsmodelle mit hohem festem Malus wie z.B. bei FrieslandCampina mit -10 Ct/kg produzierte Übermilch nur dann betriebswirtschaftlich sinnvoll sind, wenn die Verwertungsdifferenz zwischen der Normal- und der Übermilchsituation sehr hoch ist, also keine flache Verwertungskurve vorliegt. Das kann dann der Fall sein, wenn die Produktionskapazitäten begrenzt sind und die Übermilch in Tiefpreisphasen mit einem deutlich geringeren Deckungsbeitrag verwertet wird. Bevor ein derartig starres Abzugssystem in einer Molkerei eingeführt wird, ist folglich vorab immer genau zu prüfen, wie sich die molkereieigene Milchverwertung in den verschiedenen Marktphasen verändert.

Preisdifferenzierungsmodelle - A/B und fester Abzug - als temporäre Modelle:Von den Molkereien, die bisher Preisdifferenzierungsmodelle in Deutschland anwenden, scheint die Variante „temporäres Modell für Tiefpreisphasen“ interessanter zu sein als das Dauermodell. Die Anreize für die Milcherzeuger, in solchen Phasen weniger Milch abzuliefern, entsprechen grundsätzlich zwar denen der Dauermodelle. Allerdings müssen im temporären Modell Start- und Endzeitpunkt der Modellanwendung festgelegt werden. Diese beinhalten ein zusätzliches Steuerungselement für die Molkerei. Es ist nicht transparent, wann eine Tiefpreis- oder Krisenphase als solche angesehen wird bzw. wie der Auslösemechanismus konzipiert ist. Grundsätzlich ist jedoch zu erwarten, dass die Molkerei eine sich entwickelnde Tiefpreisphase schneller als der Staat, z.B. wie beim EU-Milchmengenreduzierungsprogramm 2016 oder der deutschen Milchsonderbeihilfe im ersten Halbjahr 2017, erkennt und darauf reagiert.

Diese temporären Modelle wurden von zwei österreichischen Molkereien im ersten Halbjahr 2018 sowohl mit festem (Malus) als auch variablem Abzug (Spotmarkt) angewendet. Folglich wurde diese Marktphase von den betreffenden Molkereien als Tiefpreis- oder Krisenphase interpretiert. Das temporäre Modell wird erst von einer mittelgroßen deutschen Molkerei angewendet, allerdings wurde in diesem Fall der Start des temporären A/B-Modells im Gegensatz zu Österreich bisher nicht ausgerufen. Je nach einzelbetrieblichem Fall in Abhängigkeit der Produktsegmente und bei Verwertungskurven mit höheren Steigungsraten, führen temporäre A/B-Preismodelle mit festem oder variablem Abschlag zu einer höheren Durchschnitts-

verwertung der Molkerei in Tiefpreisphasen. Unter der Annahme, dass in Tiefpreisphasen viele Molkereien mit einem temporären System und hohen Abschlägen arbeiten, kann es (temporär) zu einer größeren Mengenreduzierung der Molkereien und im Markt kommen. Die Anwendung solcher Systeme wird aber nur für eine begrenzte Anzahl von Molkereien betriebswirtschaftlich sinnvoll sein.

Wenn die derzeit festgestellten Planungen und Diskussionen umgesetzt werden, dürfte zukünftig rund ein Viertel des deutschen Rohmilchangebots über Zweipreismodelle als Dauermodelle gesteuert werden. Angesichts der oben geschilderten Einschränkungen bei diesen Modellen bleibt abzuwarten, ob die Diskussionen zu einer zukünftigen Umsetzung führen. Ob die Zwei- und Mehrpreismodelle geeignet sind, um eine zügigere Anpassung an sich rasch ändernde Marktphasen zu ermöglichen, hängt von der Höhe des Abschlags ab. Für viele Molkereien wird aber gleichzeitig gelten, dass ein hoher Abschlag betriebswirtschaftlich zu Deckungsbeitragsverlusten führt. Für die Milcherzeuger dieser Molkereien ist diese Situation ebenfalls nicht vorteilhaft, da diese Deckungsbeitragsverluste zu geringeren Milcherzeugerpreisen führen.

B. Effekte der Festpreismodelle

Die in den deutschen Molkereien umgesetzten und geplanten Festpreismodelle sind Preismodelle, die dem Bedürfnis der Milcherzeuger nach festen und planbaren Milchpreisen in der Zukunft nachkommen. Hier geht es vorrangig darum, die Liquiditätsplanung der Milcherzeuger zu verbessern und zumindest im Durchschnitt die zukünftigen Milchpreise sicherer zu machen. Die Modelle unterscheiden sich im Wesentlichen durch drei Aspekte von den Preisdifferenzierungsmodellen:

1. Festpreismodelle sind freiwillige Angebote an die Milcherzeuger. Preisdifferenzierungsmodelle sind für alle Milcherzeuger einer Molkerei bindend.
2. Festpreismodelle betreffen üblicherweise nur Teilmengen der monatlichen Milchanlieferung von Milcherzeugern. Preisdifferenzierungsmodelle decken die Gesamtmengen ab.
3. Festpreismodelle zielen vorrangig darauf ab, die Preissicherheit zu erhöhen und damit die Preisvolatilität (im begrenzten Maße) zu reduzieren. Preisdifferenzierungsmodelle dagegen dienen vorrangig dazu, die Milchmengen zu steuern und das Preisniveau der Milcherzeugerpreise einzelner Molkereien zu erhöhen.

Die von den Molkereien bereits eingeführten oder geplanten Festpreismodelle haben eine Gemeinsamkeit: sie bieten den Milcherzeugern feste Milcherzeugerpreise für die Zukunft an. Diese Modelle unterscheiden sich aber in der Sicherung des Festpreises über unterschiedliche Absatzpreissicherungsvarianten. Ziel ist es dabei, dass die Rohstoffmengen auf der Absatzseite über Back-to-Back-Verträge, Durchschnittsverwertungen ganzer Segmente oder Börsenpreise gesichert werden. Im anderen Fall – bei Herausgabe eines Festpreises seitens der Molkerei ohne Absatzsicherheit – würde nämlich lediglich die höhere Preissicherheit für die Milcherzeuger durch eine höhere Preisunsicherheit für die Molkereien getauscht werden. Höhere Preisunsicherheiten bei Molkereien können in sehr volatilen Märkten zu starken Gewinneinbrüchen führen. In der Folge würde der Basispreis der Molkerei einbrechen und Nachteile für die Milcherzeuger generieren.

Festpreismodell – Basis Back-to-Back und Durchschnittsverwertungen: Die Effekte dieser Varianten ergeben sich daraus, dass die Molkerei den Milcherzeugern für eine begrenzte Menge einen festen Preis für die Zukunft anbietet. Handelt es sich um einen einzelnen Vertrag auf der Absatzseite, dann wird dies als Back-to-Back-Vertrag bezeichnet. Handelt es sich um mehrere Lieferverträge, dann dient die daraus abgeleitete Durchschnittsverwertung als Basis für die festen Milchauszahlungspreise. Je nach einzelbetrieblicher Situation können Landwirte dieses Angebot annehmen oder auch nicht. Bei längerfristiger Betrachtung ergibt sich ein Anreiz zur Teilnahme, wenn Margen oberhalb der Vollkosten realisiert werden. Zusätzlich hängt es von der Risikoaversion und Liquiditätslage des Landwirts ab.

Wenn Teilmengen für zukünftige Liefertermine preislich gesichert werden, dann erhöht sich dadurch die durchschnittliche Preissicherheit. Die Preisunsicherheit und Preisvolatilität aus Sicht eines einzelnen Milcherzeugers verringert sich. Gleichzeitig ist auch wichtig, dass diese Modelle nicht dazu geeignet sind, das Preisniveau der Milcherzeuger anzuheben. Es wird lediglich die Preisvarianz verringert.

Festpreismodell – Basis Warenterminkontrakte: Die Effekte dieser Varianten ergeben sich ebenfalls wie bei den Modellen auf Basis Back-to-Back und Durchschnittsverwertung daraus, dass die Molkerei den Milcherzeugern für eine begrenzte Menge einen festen Preis für die Zukunft anbietet, in diesem Fall allerdings abgesichert durch Börsenkontrakte an der Warenterminbörse für Milchprodukte an der EEX in Leipzig. Im Unterschied zur Absicherung zukünftiger Festpreise über Back-to-Back-Verträge erfolgt in diesem Fall die Preissicherung

von Festpreisen für Milcherzeuger durch den zeitgleichen Verkauf von Kontrakten auf Magermilchpulver und Butter an der EEX. Beim späteren Rückkauf wird es in sinkenden Märkten zu einem Preisvorteil an der Börse kommen, der wiederum den Preisnachteil auf den physischen Märkten ausgleichen kann.

Auch hier gilt, dass die Preisvolatilität für die Milcherzeuger – zumindest in Teilbereichen – reduziert wird. Der Vorteil gegenüber der eigenen Preisabsicherung der Landwirte über die Börse besteht darin, dass die Molkerei bei diesen Modellen die Sicherheitsleistungen zu Beginn (sogenannte Initial Margin) und die späteren Änderungen von Sicherheitsleistungen (Variation Margin) vorfinanziert. Weiterhin benötigt der Landwirt bei den börsenbasierten Festpreismodellen kein Börsenwissen. Lediglich die Molkerei muss in diesem Bereich Kompetenz haben. Damit ähnelt diese Ausgestaltung den Festpreismodellen auf Basis von Verwertungen.

C Effekte von weiteren Verbesserungen der Lieferbeziehungen

Die Schwerpunkte in den weiteren Verbesserungen der Lieferbeziehungen liegen in den Reduzierungen der Kündigungsfristen, der höheren Bereitschaft in Genossenschaften Vertragslandwirte als Lieferanten aufzunehmen sowie der Weitergabe und Aufbereitung von Marktinformationen für die Milcherzeuger der Molkerei.

Effekte der Verringerung von Kündigungsfristen: Die Verringerung von Kündigungsfristen für Milcherzeuger wurde u.a. vom Kartellamt eingefordert mit der Begründung, dass sich dadurch die Wettbewerbsstellung des Milcherzeugers erhöht und der Wettbewerb um den Rohstoff Milch gesteigert wird. Die Verringerung von Kündigungsfristen hat dann den gewünschten positiven Effekt, wenn es um langfristige Überlegungen zum Molkereiwechsel geht und wenn es wirkliche Alternativen für die Milcherzeuger gibt. Stehen keine aufnehmenden Molkereien zur Verfügung, dann verändern andere Kündigungsfristen nichts. Darüber hinaus gilt: bei kurzfristigen Überlegungen zum Molkereiwechsel in einer Tiefpreisphase bei vergleichsweise geringer Auszahlung der eigenen Molkerei wird es für die Milcherzeuger schwer sein, eine andere aufnehmende Molkerei zu finden. Insgesamt verbessert diese Möglichkeit zwar die Wettbewerbsstellung der Milcherzeuger in der Wertschöpfungskette. Wenn dadurch aber die Unsicherheiten über zukünftige Milchverarbeitungsmengen in den Molkereien steigen, dann erhöhen sich die Kosten der Verarbeitung und Vermarktung. Beide Aspekte dürften sich, unter sonst gleichen Bedingungen, in geringeren Milcherzeugerpreisen niederschlagen.

Effekte der höheren Angebote für Vertragslandwirte: Die höheren Angebote seitens der Genossenschaften, Vertragslandwirte als Lieferanten aufzunehmen, bedeuten eine gewisse Aufweichung des Genossenschaftsmodells zum Vorteil der bestehenden Genossenschaftslieferanten. Dies folgt aus der Vertragsgrundlage. Denn im Falle von Vertragslandwirten werden individuelle schuldrechtliche Verträge abgeschlossen, keine Genossenschaftsanteile gezeichnet und keine gesellschaftsrechtlichen Verträge auf Basis einer Satzung wie in der Genossenschaft. Nach Angabe der Molkereien werden in diesen schuldrechtlichen Verträgen in einigen Fällen Mengen fixiert, was wiederum im typischen Genossenschaftsmodell nicht der Fall ist. Unklar ist allerdings, welche Sanktionsmechanismen greifen, wenn die dort angegebenen Mengen über- oder unterschritten werden. Die Erzeugerpreisfestlegung erfolgt üblicherweise über Referenzpreissysteme und mit der Restriktion, dass die Milchpreise der Vertragslandwirte maximal dem Basismilchpreis der genossenschaftlichen Milchlieferanten entsprechen. Hintergrund dieser preislichen Ungleichbehandlung der Lieferanten ist, dass Vertragslandwirte keine Genossenschaftsanteile zeichnen und damit keine Kosten für entgangene Zinseinnahmen zu tragen haben.

Effekte der Verbesserungen von Marktinformationen für Milcherzeuger: Die verstärkte Weitergabe und Aufbereitung von Marktinformationen für die Milcherzeuger durch die Molkereien tragen sicherlich dazu bei, dass die Marktsignale frühzeitiger bei den Milcherzeugern ankommen als über die Milchauszahlungspreise. Grundsätzlich haben frühzeitige Markt- und Preisinformationen (z.B. auch über die vor der Milchlieferung festgelegten Milchpreise) einen positiven Effekt für die Liquiditätsplanung von Milchviehbetrieben und für die Planung möglicher Mengenreduzierungsmaßnahmen, wenn beispielsweise die Erwartung eines negativen Deckungsbeitrags vorliegt. Wenn es sich allerdings um Marktsignale über sehr kurzfristige Zeithorizonte handelt, dürften die Mengenreaktionen der Milcherzeuger sehr gering bis vernachlässigbar ausfallen, wie aus dem geschilderten mikroökonomischen Grundmodell der Milcherzeugung abzuleiten ist.

Informationen mit längerem Prognosezeitraum z.B. über Erwartungsveränderungen der Rohstoffwerte der Milch für ein Jahr im Voraus, wie beim Milchbarometer der Interessengemeinschaft Milch (IG Milch), sind deshalb positiver zu bewerten als kurzfristige Informationen und Milchpreise für den Folgemonat, weil es sich um Zeiträume handelt, in denen zumindest ein größerer Anteil der Kosten noch nicht fix ist. In diesen Fällen sind geeignete betriebsindividuelle marktkonforme Mengenanpassungsreaktionen der Betriebe wahrscheinlicher.

Schnell gelesen

Kapitel 6: Einfluss der Mengenplanungs- und Mengensteuerungsmodelle auf die Glättung der Preisvolatilität

- Preisdifferenzierungsmodelle als A/B-Preisdauermodelle sind nur in Molkereien mit größeren Verwertungsdifferenzen, z.B. bei hohem Herstellermarkenanteil, in Nischensegmenten, in Spezialsegmenten oder in Biosegmenten ökonomisch sinnvoll umsetzbar.
- A/B-Preisdauermodelle mit verwertungsbasierten Abschlägen: Flache Verwertungskurven in den meisten deutschen Molkereien führen zu geringen Milchpreiseffekten und im Zusammenhang mit geringen Mengenreduzierungsanreizen für die Milcherzeuger zu keinen deutlichen betriebswirtschaftlichen Mengenreduzierungsanreizen und Milchpreiseffekten.
- A/B-Preisdauermodelle mit festen Abschlägen: Fester und hoher Abschlag für Übermengen wie bei FrieslandCampina seit Januar 2019 wirkt in Überschussphasen auf betrieblicher Ebene mengenreduzierend und preisstabilisierend. Auch hier gilt, dass es bei flachen Verwertungskurven zu Nachteilen kommt.
- A/B-Preismodelle als temporäre Modelle z.B. nur für Tiefpreisphasen: Hier sind ähnliche Mengeneffekte wie beim Dauermodell und hohem Abschlag zu erwarten, aber der Auslösezeitpunkt kann von Molkereien betriebsindividuell gesteuert werden.
- Angesichts der Einschränkungen der Modelle bleibt abzuwarten, ob die Diskussionen und Planungen (rd. ¼ der Rohmilchmenge in Deutschland) zu diesen Modellen auch wirklich später umgesetzt werden.
- Festpreismodelle führen üblicherweise nur zu einer Verringerung der Preisunsicherheit und nicht zu einer Erhöhung des Preisniveaus. Allerdings gibt es viele Ausgestaltungsvarianten, damit die Molkerei kein zusätzliches Risiko eingeht.
- Festpreismodelle haben den Vorteil, dass jeder Milcherzeuger freiwillig je nach seiner Risikoscheu und seinen Erwartungen einen Teil der Milchmenge mit einem Festpreis sichern kann. Das gilt für alle Varianten einschließlich des börsenbasierten Modells.
- Zu den Verbesserungen von Lieferbeziehungen gehören (1) die Verringerungen von Kündigungsfristen in Milchlieferverträgen, (2) das höhere Angebot für Vertragslandwirte und (3) die verbesserten Marktinformationen für Milcherzeuger.
- Verringerung von Kündigungsfristen erhöhen die Flexibilität für den Milcherzeuger, können aber durch höhere Mengenunsicherheiten auch zu höheren Kosten auf Molkereiebene und damit zu geringeren Milcherzeugerpreisen führen.

- Ein höherer Umfang an Vertragslandwirten erhöht die Flexibilität in den Lieferbeziehungen, reduziert die Abnahmepflicht der Molkereien und führt zur preislichen Differenzierung verschiedener Landwirtsgruppen.
- Die verstärkte Weitergabe und Aufbereitung von Marktinformationen gibt Milcherzeugern frühzeitiger Hinweise auf mögliche Mengenanpassungen. Selbst Marktinformationen mit nur geringem Prognosezeitraum helfen zumindest den Milcherzeugern in der Liquiditätsplanung.

7 Schlussfolgerungen

Aus den ökonomischen Grundlagen zur Milchmengenplanung und –steuerung auf Molkereiebene ist abzuleiten, dass jede Molkerei ein hohes betriebswirtschaftliches Eigeninteresse daran haben sollte, Rohmilchanlieferungsmengen möglichst genau zu planen und zu steuern. Dabei ist wichtig, dass die Molkerei betriebsindividuell prüft, wie die bisherige Milchmengenplanung verbessert werden kann und inwieweit Preisdifferenzierungsmodelle zur Mengensteuerung, Festpreismodelle zur Verringerung der mengenbedingten Preisunsicherheit oder weitere Flexibilisierungen der Lieferbeziehungen umgesetzt werden sollten. Zu beachten ist dabei, dass die gewählten Ausgestaltungen die einzelbetrieblichen Verwertungen z.B. in Überschusssituationen verbessern und einen Beitrag zu höheren und/oder stabileren Milchpreisen leisten.

Aus der Literatur ist abzuleiten, dass größere und spezialisierte Milchviehbetriebe in höherem Maße einzelbetriebliche Vertragslösungen präferieren, während kleinere, mittlere und wachsende Milchviehbetriebe eher für die Beibehaltung der bisherigen Mengenmodelle ohne Mengenbegrenzung votieren. Da dies von Region zu Region unterschiedlich ist, sollten Mengenplanungs- und Mengensteuerungsmodelle der Molkereien der Heterogenität und Vielfalt ihrer Milcherzeugerstrukturen und deren regionalen Begebenheiten und Herausforderungen Rechnung tragen.

Aus den bisherigen Befragungen der Unternehmensverbände MIV und DRV in den Jahren 2016 und 2018 ist eine deutliche Zunahme der Änderungen in den bestehenden Milchlieferbeziehungen auf Molkereiebene abzuleiten. Waren es 2016 noch 86 % der befragten Unternehmen, die keine Änderungen in den praktizierten Milchlieferbeziehungen vollziehen oder

planen, sind es 2018 weniger als die Hälfte der Unternehmen. Diesen Weg sollten die Molkereien weiterverfolgen und die Lieferbeziehungen auf den Prüfstand stellen.

Aus den Ergebnissen der hier durchgeführten Analyse ist abzuleiten, dass angesichts der teilweise hohen Unsicherheiten über zukünftige Milchanlieferungsmengen eine große Notwendigkeit für die Molkereiwirtschaft besteht, die Genauigkeit der Milchmengenplanung zu erhöhen. Die Ansätze zur Mengenplanung, die insbesondere auch die Mengeneinschätzungen der Milcherzeuger berücksichtigen und verbessern, sollten von allen Molkereien bestmöglich umgesetzt werden. Hier hat die Branche noch einen deutlichen Nachholbedarf, damit Milchüberschussphasen besser eingeschätzt werden und frühzeitige Maßnahmen eingeleitet werden können. Darüber hinaus sollten mehr als die bisherigen 16 % der Molkereien den Milcherzeugern zusätzliche Informationen zu Marktsituationen und Markterwartungen geben, damit diese sich frühzeitig auf Preisänderungen einstellen können.

Dauerhaft eingeführte Preisdifferenzierungsmodelle sind zur Mengensteuerung in Molkereien mit hohen Steigerungsraten in den Verwertungskurven geeignet. Nur in diesen Fällen können signifikante Preisanreize für die Milcherzeuger gegeben werden. Dies trifft auf Molkereien zu, die begrenzte Spezialmärkte, Nischensegmente, umfangreich Herstellermarken und auch Biomilchmärkte bedienen. Für die Mehrheit der Molkereien mit flachen Verwertungskurven ist dieser Ansatz ungeeignet, da er zu geringeren Milchpreisen führt.

Temporäre Preisdifferenzierungsmodelle eignen sich in Milchüberschusszeiten, einen temporären Anreiz zur Mengenbegrenzung für die Milcherzeuger zu geben. Die Stärke des Anreizes hängt von der Ausgestaltung des Preisabzuges von Übermengen ab. Die Molkereien sollten die verschiedenen Modellvarianten auf die interne wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit und damit auf die Vorteile für den Milchpreis in Milchüberschussphasen prüfen.

Festpreissysteme, die dagegen freiwillig und für Teilmengen gelten und das Ziel haben, die Preisvolatilität und insbesondere mögliche Niedrigpreisphasen einzudämmen, sollten mehr als bisher von den Molkereien geprüft werden. Auch wenn diesen Weg schon viele Molkereien eingeschlagen haben, sind anhand von Best Practice Beispielen die Risikobegrenzungen und die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen für die Molkereien und die möglichen Festpreisangebote zu prüfen.

Aus der Analyse der bisherigen Flexibilisierungsbemühungen der Lieferbeziehungen auf Molkereiebene ist zu folgern, dass eine Verkürzung der Kündigungsfristen offensichtlich einfach umgesetzt werden kann und daher auch von allen Molkereien geprüft werden sollte. Allerdings sollten die Molkereien darauf achten, dass sie die dadurch entstehenden zusätzlichen Absatzrisiken eindämmen, damit keine zusätzlichen Kosten den Milchpreis belasten.

Im Rahmen der Flexibilisierung ist der Anteil der schuldrechtlichen Verträge in den Lieferbeziehungen der deutschen Milchwirtschaft gestiegen und dürfte weiter zunehmen. Molkereien sollten hier sehr genau die heterogenen Präferenzen der Milcherzeuger in diesen Fragen berücksichtigen. Nicht zu vernachlässigen ist der große Teil der Milcherzeuger, die eine Abnahmegarantie der Milch auch weiterhin wünschen, unabhängig ob es sich um eine Genossenschafts- oder Privatmolkerei handelt.

Schnell gelesen

Kapitel 7: Schlussfolgerungen

- Jede Molkerei sollte betriebsindividuell prüfen, welches Modell geeignet ist, die einzelbetriebliche Verwertung z.B. in Überschusssituationen zu verbessern und einen wirklichen Beitrag zu höheren und/oder stabileren Milchpreisen für die eigenen Milchlieferanten zu leisten.
- Bei der Prüfung der Modelle durch die Molkereien ist deren Heterogenität und Vielfalt der Milcherzeugerstrukturen und der regionalen Gegebenheiten zu berücksichtigen.
- Die Diskussionen, Meinungsbildungen und Umsetzungen zur weiteren Verbesserung und Anpassung der Lieferbeziehungen sollten in den Molkereien, wie bereits in den vergangenen Jahren, weiter intensiviert werden.
- Die deutschen Molkereien sollten die Genauigkeit ihrer Milchmengenplanungen deutlich verbessern, um einzelbetriebliche Mengensteuerungs- und Festpreismodelle überhaupt betriebswirtschaftlich einschätzen und bewerten zu können.
- Für die Mehrheit der Molkereien mit flachen Verwertungskurven sind Preisdifferenzierungsmodelle zur Mengensteuerung ungeeignet.

- Temporäre Preisdifferenzierungsmodelle eignen sich in Überschusszeiten, sind aber sehr genau vorab in jeder Molkerei auf die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit und Vorteile für den Milchpreis zu prüfen.
- Festpreissysteme helfen bei der Verringerung der Preisunsicherheit und sollten mehr als bisher von den Molkereien geprüft werden.
- Bei den Verkürzungen von Kündigungsfristen sind damit einhergehende mögliche Kosten auf der Molkereiseite zu berücksichtigen, die dann negative Milchpreiskonsequenzen haben.
- Marktinformationen über einen längerfristigen zukünftigen Zeitraum sollten verstärkt für die Milcherzeuger angeboten werden.
- Bei der Flexibilisierung der Lieferbeziehungen durch vermehrte Angebote an schuldrechtlichen Verträgen sollte nicht vernachlässigt werden, dass ein sehr großer Teil der Milcherzeuger hohes Interesse an einer Abnahmegarantie der Molkerei hat.

8 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der Diskussionen zur Modernisierung der Lieferbeziehungen zwischen den Rohmilchlieferanten und den Molkereien ist das Ziel dieser Studie aufzuzeigen, ob bzw. welche in der Praxis umsetzbare mengenplanende und mengensteuernde Regelungen von der Milchwirtschaft bereits getroffen wurden und wie diese besonders mit Blick auf die Stärkung der Milcherzeuger in der Wertschöpfungskette und auch hinsichtlich der Auswirkungen auf die Milchmenge und die Krisenfestigkeit des Milchsektors zu bewerten und auszugestalten sind.

Auf Basis eines mikroökonomischen Grundmodells wurde im Rahmen der ökonomischen Grundlagen zu Milchmengenplanung und –steuerung auf Molkereiebene verdeutlicht, dass es bei begrenzten Verarbeitungskapazitäten ein hohes betriebswirtschaftliches Interesse in jeder Molkerei gibt, die Milchanlieferungsmengen möglichst genau zu planen und zu steuern. Über die Milchverarbeitungsmenge steuert die Molkerei den Gewinn bzw. den Milchpreis inklusive eines enthaltenen Gewinnaufschlags und trägt zur Preisstabilisierung bei.

Welche Ergebnisse liefern bisherige Forschungsarbeiten und Befragungen zu den Modellen der Mengenplanung und Mengensteuerung der deutschen Molkereien?

Der Schwerpunkt der bisherigen Forschungsarbeiten liegt auf der Analyse der Präferenzen von Milcherzeugern zu den Milchlieferbeziehungen. Den Analysen zufolge möchte die Mehrheit der Milchlieferanten keine Festschreibung der Milchproduktionsmengen. Je nach Betriebsstruktur und Region gibt es unterschiedliche Vorstellungen der Milcherzeuger zu Mengensteuerungsmaßnahmen der Molkereien. Kleinere und mittlere Betriebe ebenso wie größere Wachstumsbetriebe im Westen Deutschlands lehnen mengensteuernde Maßnahmen eher ab als größere und spezialisierte Betriebe insbesondere in den ostdeutschen Bundesländern.

Eine Erhebung zu den Präferenzen von Molkereien aus dem Jahr 2014 zeigte, dass die Molkereien seinerzeit mehrheitlich davon ausgingen, nach Ende der Milchquote die vollständige Abnahme der Milch bzw. keine mengensteuernden Maßnahmen durchzuführen. 57 % der Molkereien wollten zumindest für einen Monat im Voraus Festpreise festlegen. 29 % sahen die Notwendigkeit zu mehr Milchpreissicherung für die Erzeuger.

Einer Befragung des deutschen Raiffeisenverbandes (DRV) im Jahr 2016 zufolge, haben die deutschen Genossenschaftsmolkereien im Jahr 2016 eventuelle rechtliche Änderungen der in Genossenschaften praktizierten Lieferbeziehungen in 50 % der Fälle bereits mit den Vorständen und Aufsichtsräten und in 21 % der Fälle in Erzeuger-/General- oder Vertreterversammlungen diskutiert. In 86 % der befragten Molkereiunternehmen ergaben sich aus der Meinungsbildung mit den Milcherzeugern keine zu vollziehenden Änderungen der praktizierten Milchlieferbeziehungen. 93 % der Unternehmen hatten keine Bereitschaft zu weitergehenden freiwilligen Mengenplanungen auf Molkereiebene geäußert. 89% der Unternehmen ziehen Mehrpreismodelle, wie z.B. A/B-Preismodelle, nicht in Betracht.

Eine Befragung des deutschen Milchindustrieverbandes (MIV) im Jahr 2018 ergab, dass 80 % der befragten Molkereiunternehmen in Deutschland bereits Änderungen zu den Lieferbedingungen, Satzungen, Milchlieferordnungen und Kaufverträgen mit ihren Milchlieferanten diskutieren. 50 % der Molkereien gaben an, dass ihre Milchlieferanten keine Änderungen in den Milchlieferbeziehungen wünschen. 20 % der Unternehmen, die 47,7 % der deutschen Milchanlieferungsmenge verarbeiten, haben bereits beschlossen oder planen Anpassungen der bisherigen Mengenplanungen vorzunehmen.

Eine Auswertung ausgewählter praktischer Umsetzungsbeispiele von Mengensteuerungsmodellen auf Molkereiebene in Österreich und den Niederlanden aus der Fachliteratur bzw. aus Pressemitteilungen zeigt, dass offensichtlich unabhängig von der Molkereigröße Preisdifferenzierungsmodelle zur Mengensteuerung administrativ umsetzbar sind. Angewendet werden diese Modelle sowohl als dauerhaft eingeführte als auch als temporäre Mengensteuerungskonzepte, z.B. in Tiefpreisphasen. Mehrheitlich wird mit Preisabzügen für Übermengen anstelle von Bonuszahlungen für Unterlieferungen gearbeitet.

Welche Modelle der Mengenplanung und Mengensteuerung werden in den Molkereien bereits angewendet bzw. sind in der Planung?

Im Rahmen der Studie wurde die bisher umfangreichste Erhebung bei deutschen Molkereien durchgeführt, um eine repräsentative und fundierte Grundlage zu den privatwirtschaftlichen Mengenplanungs- und Mengensteuerungsaktivitäten der Milchwirtschaft zu erhalten. In der Stichprobe sind die Mengenplanungs- und Mengensteuerungsmodelle bzw. Lieferbeziehungen von rund 70 % aller Milcherzeuger und 92 % der Rohmilchmenge in Deutschland erfasst.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass - angesichts der teilweise hohen Unsicherheiten über zukünftige Milchanlieferungsmengen - eine große Notwendigkeit für die Molkereiwirtschaft besteht, die Genauigkeit der Milchmengenplanung zu erhöhen. Die Ergebnisse bestätigen noch einmal, dass das bisherige Modell der Milchlieferbeziehungen in Deutschland so gestaltet ist, dass im Mittel nur 5 % der gesamten Anlieferungsmenge an die Molkereien einer Mengenbegrenzung unterliegen. In 95 % aller Molkereiunternehmen – Genossenschaften und Nicht-Genossenschaften – besteht vollkommene Abnahmepflicht der Molkerei für die angelieferten Milchmengen.

Festgestellt wurde, dass drei Viertel aller deutschen Molkereien in Zeiten hoher Milchüberschüsse und damit verbundenen Tiefpreisphasen bestimmte Strategieansätze verfolgen, um Anreize zur Anlieferungsreduzierung zu geben. Die Hauptstrategien der Molkereien in solchen Phasen bestehen darin, den Mengenzufluss zu reduzieren durch Strategien wie „Keine Neuaufnahme von Lieferanten“, Abstoßen bestehender Lieferanten“ sowie „keine Vertragsverlängerungen für Lieferanten“. Bisher geben 16 % der Molkereien den Milcherzeugern zusätzliche Informationen zur Marktsituation und Markterwartungen, damit diese sich frühzeitig auf Preisänderungen einstellen können.

Obwohl in den Molkereien nahezu flächendeckend die vollständige Abnahmepflicht gilt, sehen 51 % der Molkereien mittlerweile Handlungsbedarf in der besseren Steuerung der Rohmilchanlieferungsmengen, indem sie aktiv Preisdifferenzierungsmodelle, Festpreismodelle und Flexibilisierung der Lieferbeziehungen forcieren.

Allerdings sind Preisdifferenzierungsmodelle in Form von Zwei- oder Mehrpreismodellen als Dauermodell bisher kaum nennenswert eingeführt. Als temporäres Modell für Überschusssituationen und Tiefpreisphasen scheint es derzeit eine etwas größere Akzeptanz zu geben, 4 bis 5 % der deutschen Milchmenge sind dadurch tangiert. Wenn allerdings die angegebenen Planungen der Molkereien umgesetzt werden, werden zukünftig 16,5 % der Milcherzeuger und 24,5 % der Rohmilchmenge in Deutschland durch Zweipreismodelle als Dauermodell sowie zusätzliche 6,7 % der Milcherzeuger und 6,4 % der Rohmilchmenge durch Zweipreismodelle als temporäre Modelle gemanagt.

Festpreissysteme mit Mengenfixierung sind bereits in 16 % der Molkereiunternehmen eingeführt worden. Für Teilmengen können Landwirte auf freiwilliger Basis feste Milchpreise für die Zukunft vereinbaren. Dies erfolgt bisher hauptsächlich über Back-to-back-Verträge, zukünftig wird der Schwerpunkt auf börsenbasierten Festpreismodellen liegen. Wenn die derzeitigen Planungen der Molkereien umgesetzt werden, dann werden zukünftig 29 % der Milcherzeuger und 41 % der Rohmilchmenge in Deutschland börsenbasierte Festpreismodelle für Teilmengen angeboten.

Die Hauptstoßrichtung der Milchmengensteuerung der deutschen Molkereien liegt mit einem Anteil von 35 % der Unternehmen auf der Flexibilisierung der Lieferbeziehungen durch kürzere Kündigungsfristen und einem erhöhten Anteil von Milcherzeugern die auf Basis schuldrechtlicher Verträge Rohmilch liefern.

Welche Maßnahmen zur Verbesserung der Lieferbeziehungen werden in den Molkereien bereits angewendet bzw. sind in der Planung?

Die Molkereien gehen bei der Umsetzung von Maßnahmen offensichtlich auf die Struktur und Präferenz der eigenen Milchlieferanten ein. Daher gibt es mittlerweile eine große Bandbreite verschiedener Ausgestaltungen von Preisdifferenzierungsmodellen zur Milchmengensteuerung auf betrieblicher Ebene. Das gleiche gilt für die Festpreismodelle zur Erhöhung der Preissicherheit.

Ein Teil der Molkereien hat bereits kürzere Kündigungsfristen im Vergleich zur Situation vor einigen Jahren umgesetzt. In genossenschaftlichen Molkereien wird teilweise abgewichen vom alten Grundsatz der Kongruenz von Milchanlieferung und Mitgliedschaft. Dort kann die Milchanlieferung schon vorzeitig, z.B. mit einer Frist von einem Jahr, gekündigt werden kann, obwohl die Mitgliedschaft in der Genossenschaft noch fortbesteht.

Welchen Einfluss haben die Modelle der Mengenplanung und Mengensteuerung der Molkereien auf die Preisvolatilität?

Untersucht wurden die Effekte der Preisdifferenzierungsmodelle, der Festpreismodelle und der verbesserten Lieferbeziehungen auf die Milchmenge und die Preisunsicherheit sowie das Preisniveau.

Preisdifferenzierungsmodelle als Zwei- und Mehrpreismodelle führen zu Variationen der Abnahmegarantie des Genossenschaftsmodells. Dadurch haben sie eine mengensteuernde Funktion. Die Mengeneffekte z.B. in Tiefpreisphasen werden aber als begrenzt angesehen, wenn Preisdifferenzierungsmodelle als dauerhafte A/B-Preismodelle mit einem von der Verwertung abgeleiteten B-Preis arbeiten. Das liegt zum einen an den in den meisten Molkereien vorliegenden flachen Milchverwertungskurven, die z.B. in einer Beispielsrechnung bei Reduzierung der A-Mengen um 30 % nur zu A-Preiserhöhungen von 0,5 Ct/kg Milch führen. In kleineren Spezialitäten- und Nischenmolkereien (z.B. auch Biomolkereien) sowie Molkereien mit hohem Umsatzanteil an Herstellermarken ist der Preiseffekt deutlich höher. In solchen Molkereien kann während einer Tiefpreisphase die Durchschnittsverwertung auf höherem Niveau gehalten werden und der Durchschnittspreis stabilisiert werden. Zum anderen sind aber in der Mehrheit der Molkereien begrenzte Mengeneffekte auch deshalb zu erwarten, weil die Milcherzeuger aus betriebswirtschaftlichen Gründen sehr unelastisch reagieren. Der Einfluss der Zweipreis- oder A/B-Preismodelle auf die Marktpreise ist dabei eher von untergeordneter Bedeutung, da es hierbei um die einzelbetrieblichen Preise der jeweiligen Molkereien und ihrer Milcherzeuger geht.

Im Falle von Preisdifferenzierungsmodellen als Dauermodelle mit einem B-Preis auf Basis eines (hohen) festen Abzugs oder Malus (z.B. -10 Ct/kg) sind deutlich höhere Preis- und Mengeneffekte zu erwarten. Hier kann es je nach Ausgestaltung aber auch zu höheren betrieblichen Kosten für die Molkerei kommen, welche den Gesamtmilchpreis wiederum belasten.

Die Anreize für die Milcherzeuger, in temporären Preisdifferenzierungsmodellen in Tiefpreisphasen weniger Milch anzuliefern, entsprechen denen in den Dauermodellen mit dem Unterschied, dass hier der Start- und Endzeitpunkt festgelegt werden muss und damit ein zusätzliches Steuerungselement für die Molkerei enthalten ist.

Sowohl für Preisdifferenzierungsmodelle als Dauer- oder als temporäres Modell gilt, dass die Anwendung solcher Systeme nur für eine begrenzte Anzahl von Molkereien betriebswirtschaftlich sinnvoll ist und zu einem geringeren Basispreis führen kann.

Herausgearbeitet wurde, dass sich die eingeführten oder geplanten Festpreismodelle in dreifacher Hinsicht von Preisdifferenzierungsmodellen unterscheiden. Sie sind freiwillige Angebote an die Milcherzeuger. Sie betreffen üblicherweise nur Teilmengen der monatlichen Milchanlieferung von Milcherzeugern. Festpreismodelle zielen vorrangig darauf ab, die Preissicherheit zu erhöhen und damit die Preisvolatilität (im begrenzten Maße) zu reduzieren. Preisdifferenzierungsmodelle dagegen dienen vorrangig dazu, die Milchmengen zu steuern und das Preisniveau der Milcherzeugerpreise einzelner Molkereien zu erhöhen.

Durch Festpreismodelle auf Basis von Back-to-Back oder Durchschnittsverwertungen werden Teilmengen für zukünftige Liefertermine preislich gesichert werden, die durchschnittliche Preissicherheit erhöht und die Preisvolatilität für die einzelnen Milcherzeuger verringert. Wichtig ist aber, dass diese Modelle nicht dazu geeignet sind, das Preisniveau der Milcherzeuger anzuheben. Festpreismodelle auf Basis der Börse wirken grundsätzlich ähnlich wie die anderen Festpreisvarianten, wenn die Molkerei die Börsenabsicherung durchführt.

Die Verringerung von Kündigungsfristen für Milcherzeuger verbessert die Wettbewerbsstellung des Milcherzeugers. Allerdings hat die Verringerung von Kündigungsfristen nur dann den gewünschten positiven Effekt, wenn es um langfristige Überlegungen zum Molkereiwechsel geht und wenn es wirkliche Alternativen für die Milcherzeuger gibt. Stehen keine aufnehmenden Molkereien zur Verfügung, dann verändern andere Kündigungsfristen nichts. Es kann sogar zu erhöhten Kosten der Verarbeitung und Vermarktung und damit zu Milcherzeugerpreisen kommen.

Das höhere Angebot seitens der Genossenschaften, Vertragslandwirte als Lieferanten aufzunehmen, führt zu einem höheren Anteil schuldrechtlicher Verträge für einzelne Landwirte mit

fixierten Mengen. Die Preise der Vertragslandwirte befinden sich maximal auf Höhe der genossenschaftlichen Milchlieferanten.

Die verstärkte Weitergabe und Aufbereitung von Marktinformationen für die Milcherzeuger der Molkerei trägt grundsätzlich dazu bei, dass Marktsignale frühzeitiger bei den Milcherzeugern ankommen als über die Milchauszahlungspreise. Kurzfristige Informationen werden nur geringe Verbesserungen der Marktanpassungen zur Folge haben, da lediglich die Liquiditätsplanung und kurzfristige Anpassungsreaktion der Milchanlieferungsmengen der Milcherzeuger möglich sind. Positiver sind Marktinformationen und Signale mit längerfristigem Zeithorizont wie beim Milchbarometer der Interessengemeinschaft Milch (IG Milch), weil ein größerer Anteil der Kosten noch nicht fix ist. Marktkonforme Mengenanpassungsreaktionen auf den Milchmärkten sind dann wahrscheinlicher.

Literaturverzeichnis

Berkemeier (2017): FrieslandCampina: 90 % weniger Milchgeld für Übermengen, Elite Magazin für Milcherzeuger, Landwirtschaftsverlag GmbH, D-48084 Münsterhttps://www.elite-magazin.de/news/nachrichten/frieslandcampina-beschliesst-aktionsplan-fuer-ueberlieferungen-9280991.html, 13.11.2018.

Burchardi, H. und H. Thiele (2017): Künftige Preisabsicherung an der Warenterminbörse? In: Deutscher Bauernverlag GmbH (Hrsg.) Bauernzeitung Sonderheft: Ratgeber Milchproduktion 2018. Berlin, S.10-11.

DRV (2016): DRV-Umfrage zu Milchlieferbeziehungen und freiwilliger Mengenreduzierung. Präsentation im Rahmen der Vortrags- und Aussprachetage für ehrenamtliche Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder und Beiräte von Meierei-, Molkerei- und Milchliefergenossenschaften, Hamburg, 2016.

FrieslandCampina (2018): Mitgliederrat von FrieslandCampina stimmt ausgewogenem Wachstum zu. Pressemitteilung FrieslandCampina, Dienstag, 18.12.2018.

Hess, S. (2018): Sind die Milch-Lieferbeziehungen in Deutschland noch zeitgemäß? https://www.agrar.uni-kiel.de/de/veranstaltungen/hochschultagung-kurzfassungen-pdf/hess, 24.10.2018.

Koester, U. (2016): Grundzüge der landwirtschaftlichen Marktlehre 5. Auflage Verlag Franz Vahlen GmbH, München.

Kramer, R., Thiele, H. D. (2014): Lieferregeln nach der Quote. In: top agrar 6/2014. S.2-4.

Mankiw, N. G. und M. P. Taylor (2012): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel, Verlag Stuttgart, 2012.

Milchindustrieverband (MIV) (2018): MIV-Befragung der Mitglieder zu den Milchlieferbeziehungen. Berlin, 2018.

Mißfeldt, F. und J. Thomsen (2017): Ökonomie der Milcherzeugung. Verlag Grüner Kamp, Osterrönfeld/Rendsburg, Nov. 2017.

N.N. (2018a): Fazit der Drosselprogramme https://www.topagrar.com/management-und-politik/news/fazit-der-drosselprogramme-9837806.html, 14.11.2018.

N.N. (2018b): Garantiemengenregelung http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/garantiemengenregelung/garantiemengenregelung.htm, 22.10.2018.

N.N. (2017): Lieferbeziehung: Von Frankreich lernen? In: top agrar 5/2017, R6-R9.

Petersen, J. und S. Hess (2018): Die Zukunft der Milch-Lieferbeziehungen aus Sicht deutscher Landwirte. German Journal of Agricultural Economics, No. 2 (2018), S.80-94.

Rothe A. und S. Weber (2018): Evaluierung über die in Deutschland erfolgte Umsetzung der Milchmengenverringerungsmaßnahme sowie der Milchsonderbeihilfe. Thünen Working Paper 88.

Schlecht, S. Steffen, N., Spiller, A. (2013): Contract Management of Dairys after Phasing out of the Milk Quota http://www.gjae-online.de/news/pdfstamps/freeoutputs/GJAE-697_2013.pdf, 15.11.2018.

Statista (2018): Milchanlieferung in Deutschland in den Jahren 2000-2018 in Millionen Tonnen https://de.statista.com/statistik/daten/studie/215759/umfrage/milchanlieferung-in-deutschland/, 16.11.2018.

Thiele, H. D. (2018b/2018c): Deutschlands Milchverarbeitung: konstante Strukturen und Umsatzwachstum. Die 70 größten Mopro-Anbieter in Deutschland nach Umsatz 2017. Molkereistandorte in Deutschland. In: B&L MedienGesellschaft mbH & Co. KG (Hrsg.) molkerei-industrie Spezial: Branchenübersicht Milch 2018. Bad Breisig, S.7-39.

Thiele, H. D. (2018a): Mengensteuerung auf Molkereiebene: Neue Ansätze und Perspektiven. Vortrag auf den Kieler Milchtagen 2018, Kiel, 05.06.2018.

Thiele, H. D. (2016): Das Milchpreismodell der Molkerei Sodiaal in Frankreich – Ausgestaltung und Wirkungsweise. In: ife Dairy Newsletter 03/2016, ife Institut für Ernährungswirtschaft Kiel, www.ife-ev.de, 31.08.2016.

Weindlmaier, H. und T. Obersoyer (2009): Optionen für die einzelbetriebliche Mengensteuerung am Milchmarkt. In: AGRA-EUROPEE 46/09 vom 09. Nov. 2009, Dokumentation 1-11.

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. Köln, S. 111-132.

Anhang

Tabelle A-1: Fragebogen zur Rohstoffmengenplanung und –steuerung auf Molkereiebene

1. Name des Molkereiunternehmens (incl. Rechtsform) sowie Anzahl der Rohmilchlieferanten (2017)
2. Höhe der Rohmilchanlieferungsmenge in 2017 direkt von Milcherzeugern und von anderen Unternehmen (Molkereien, Handelsunternehmen (in Mio. kg)
3. Wie genau konnten Sie in der Vergangenheit die Rohstoffanlieferungsmengen der Zukunft planen? Für nächste 3; 6 oder 12 Monate, liegen wir ca. x % neben der wirklichen Anlieferungsmenge
4. Fragen Sie im Rahmen Ihrer Rohstoffmengenplanung, die Einschätzungen der Milchlieferanten zur zukünftigen Anlieferungsplanung ab? Ja/Nein
5. Wie viele Milcherzeuger ihrer Molkerei beteiligten sich im Jahr 2017 an den zukünftigen Milchmengenplanungen?
6. Welche Anreize geben Sie den Milcherzeugern um Planzahlen an die Molkerei zu senden? - Keine, alles ist freiwillig für unsere Milcherzeuger - Sie erhalten eine Bonuszahlung bei Teilnahme an der Milchmengenplanung - Sie erhalten einen Abschlag bei Nichtlieferung von Planzahlen - Sonstiges
7. Welche Probleme sehen Sie bei der möglichst genauen Planung der Rohstofffliefermengen? - Zukünftiges Milchmengenwachstum der Milcherzeuger ist unbekannt - Wettereinfluss verändert die Planzahlen - Aufgabe oder Verkauf von Milcherzeugungsbetrieben werden erst spät bekannt - Milcherzeuger beteiligten sich nicht oder zu gering an Planungsaufforderungen - Milchlieferanten wechseln kurzfristig die Molkereien - Sonstiges
8. Falls Sie Ihr bisheriges Rohstoffmengenplanungssystem ändern wollen, welche Änderungen würden Sie vornehmen und wann würden Sie diese Änderungen durchführen?
9. Welcher Anteil der Milchanlieferungsmenge Ihrer Milcherzeuger unterliegt einer Mengenbegrenzung (beschränkte Abnahmepflicht der Molkerei) in Mio. kg, in % der Gesamtmenge
10. Welche Strategien zur Anlieferungsreduzierung (z.B. in Zeiten hoher Milchanlieferung und geringer Nettoverwertung der Milch) führen Sie bisher durch? - Gar keine/ - Schriftliche Appelle an die Milchlieferanten/ - Abstoßen von bestehenden Milchlieferanten/ - Keine Aufnahme neuer Milchlieferanten/ - Andere Strategien/Sonstiges
11. Haben Sie bisher schon eines der folgenden Mengensteuerungsmodelle eingeführt bzw. planen Sie deren Einführung? - Zwei- oder Mehrpreissystem (z.B. AB-Preise): - Als Dauermodell/ -Als kurzfristiges Modell für Krisenzeiten - Festpreissysteme für festgelegte Mengen: - Auf Basis Back-to-Back-Verträgen/ - Auf Basis von Durchschnittsverwertungen/ - Auf Basis von Börsenpreisen - Flexiblere Lieferbeziehungen: - Kurzfristigere Lieferverträge/ - Höherer Anteil Vertragslandwirte (mit Festmengen)
12. Bitte führen Sie die unter 11 genannten Modelle genauer aus, insbesondere mit Hinweisen zu den Kriterien für die Mengen- und Preisbindungen.
13. Bitte tragen Sie hier ein, wenn Sie weitere Anmerkungen zu aktuellen oder geplanten Ausgestaltungen der Rohstoffplanung und Rohstoffsteuerung in Ihrer Molkerei haben.

Quelle: ife Institut für Ernährungswirtschaft, 2018.