Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Fachbereich Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften

Studiengang Agrarwirtschaft

Master-Thesis

Zur Erlangung des akademischen Grades

- Master of Science -

Kooperative Vermarktungsmöglichkeiten für Milcherzeuger

- am Beispiel der Insel Usedom

von

Sabine Kromwijk

urn:nbn:de:gbv:519-thesis 2021-0171-0

Erstgutachter: Prof. Dr. Michael Harth

Zweitgutachter: Prof. Dr. Rainer Langosch

Neubrandenburg

März 2021

Abstract

Der Entwicklungsprozess in der Milchwirtschaft hat deutliche Auswirkungen auf die Milchvermarktung und stellt die Erzeuger zunehmend vor Herausforderungen. Im Zuge dessen beschäftigt sich die Master-Thesis mit den Vermarktungsmöglichkeiten für Milchviehhalter. Es gibt verschiedene Kooperationsformen für die Produktvermarktung. Diese werden aufgezeigt und mit Praxisbeispielen aus der Region Mecklenburg-Vorpommern verdeutlicht. Anhand eines Beispielbetriebes auf der Insel Usedom gilt es individuell angepasste Vermarktungswege zu finden, die aus Erzeugersicht analysiert und bewertet werden. Neben der Literaturrecherche wurden Gespräche mit Fachexperten aus der Milchwirtschaft geführt, um praxisnahe Ergebnisse zu erarbeiten. Die Erkenntnisse zeigen, dass die gängigen Lieferbeziehungen zwischen Milcherzeuger und Verarbeiter nicht mehr zeitgemäß sind. Im Allgemeinen kann die horizontale Kooperation zu Milcherzeuger-gemeinschaften die Marktstellung der Primärstufe verbessern. Dennoch ist eine individuelle Unternehmensbetrachtung für eine erfolgversprechende Vermarktung erforderlich, insbesondere bei wirtschaftlichen Abseitslagen.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis V
Tabellenverzeichnis VI
Verzeichnis der Abkürzungen VII

1 Einleitung 1
1.1 Problemstellung 2
1.2 Zielsetzung 4
1.3 Vorgehensweise 4

2 Status Quo der Milchwirtschaft in Deutschland 5
2.1 Milcherzeugung 7
2.2 Milchverarbeitung 13
2.3 Lieferbeziehungen zwischen Erzeuger und Verarbeiter 21

3 Kooperative Vermarktungswege 27
3.1 Horizontale Kooperation 28
3.2 Vertikale Kooperation 33
3.3 Kooperative Vermarktung in der Milchwirtschaft 35
3.3.1 Kooperationen zwischen Milcherzeuger und Verarbeiter in M-V 35
3.3.2 Kooperationen zwischen Milcherzeuger und Handel in M-V 38

4 Methodik 42
4.1 Situationsanalyse 43
4.2 Expertenbefragungen 44

5 Ergebnisse 47
5.1 Situationsanalyse Milchviehbetrieb auf Usedom 47
5.1.1 Unternehmensanalyse 47
5.1.2 Marktanalyse 52
5.1.3 Umfeldanalyse 54
5.2 Vermarktungsprognose Milchviehbetrieb auf Usedom 57
5.3 Analyse und Bewertung kooperativer Vermarktungswege 59
5.3.1 Genossenschaftliche Molkerei 60
5.3.2 Erzeugergemeinschaft 64
5.3.3 Kooperative Direktvermarktung 68

6 Erkenntnisse und Diskussion 72

7 Fazit 77

Literaturverzeichnis 79
Anhang A1
Danksagung A5
Eidesstattliche Erklärung A6

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wertschöpfungskette in der Milchwirtschaft 6
Abbildung 2: Entwicklung der Milcherzeugung in Deutschland von 1990 bis 2020 8
Abbildung 3: Milcherzeugung in den Bundesländern im Jahr 2019 9
Abbildung 4: Milchkuhbestände in den Bundesländern im Jahr 2020 10
Abbildung 5: Entwicklung der Preis-Kosten-Ratio (Unterdeckung) von 2009 bis 2020 12
Abbildung 6: Verwendung der deutschen Rohmilch nach Anteilen 13
Abbildung 7: Exporte der deutschen Milchverarbeiter nach Zielregionen im Jahr 2019 14
Abbildung 8: Milchauszahlungspreise von vier Großmolkereien im Jahr 2020 19
Abbildung 9: Wertschöpfung der Molkereien nach Größenklassen und durchschnittliche Milchauszahlungspreise 20
Abbildung 10: Struktur einer Genossenschaftsmolkerei 22
Abbildung 11: Belieferungsstruktur außerhalb des Genossenschaftssystems 23
Abbildung 12: Prinzipal-Agent-Ansatz 30
Abbildung 13: Kooperationsstruktur zwischen Milcherzeuger und Molkereien in M-V 35
Abbildung 14: Milchvermarktung über MEGs in M-V 36
Abbildung 15: Käse-LKW der mobilen Käserei Kentzlin 37
Abbildung 16: Beispielhaftes Vermarktungskonzept für hofeigenen Käse 38
Abbildung 17: Vermarktungswege vom Hof Weitenfeld 39
Abbildung 18: Milchautomat "van der Ham" im Lebensmitteleinzelhandel 40
Abbildung 19: Betrachtungsebenen und Suchfelder der Situationsanalyse 43
Abbildung 20: Fokus der Unternehmensanalyse 48
Abbildung 21: Checkliste für Milcherzeuger zur Unternehmensanalyse 49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Veränderung der Milchviehbetriebsstruktur nach Bestandsgrößenklassen 7

Tabelle 2: Milcherzeugungskosten 2019 nach Regionen in Deutschland 11

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Milchauszahlungspreise und Milcherzeugungskosten.....11

Tabelle 4: Die 10 größten Molkereien in Deutschland nach Umsatz 16

Tabelle 5: Übersicht der Fachexperten und Themenschwerpunkte.....45

Tabelle 6: Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der genossenschaftlichen Milchvermarktung.....62

Tabelle 7: Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile einer MEG.....65

Tabelle 8: Fakten und Richtwerte zur Milcherfassung 66

Tabelle 9: Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der Käsevermarktung 69

Verzeichnis der Abkürzungen

AgrarMSG	AgrarMarktStrukturGesetz
AgrarMSV	AgrarMarktStrukturVerordnung
AMI	Agrarmarkt Informations-Gesellschaft
BAL	Büro für Agrarsoziologie und Landwirtschaft
BDM	Bundesverband Deutscher Milchviehhalter
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BPM	Bundesverband der Privaten Milchwirtschaft
DBV	Deutscher Bauernverband
DDR	Deutsche Demokratische Republik
DMK	Deutsches Milchkontor
DRV	Deutscher Raiffeisenverband
eG	eingetragene Genossenschaft
EG	Erzeugergemeinschaft
EU	Europäische Union
EMB	European Milk Board
GenG	Genossenschaftsgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	GmbH & Compagnie Kommanditgesellschaft
GMO	Gemeinsame Marktorganisation
GVO	Gentechnisch veränderte Organismen
IDF	International Dairy Federation
IGM	Interessengemeinschaft Genossenschaftliche Milchwirtschaft
Ife	Institut für Ernährungswirtschaft
INLB	InformationsNetz Landwirtschaftlicher Buchführungen

LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LKW	Lastkraftwagen
LPG	Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft
LTO	Land- en Tuinbouw Organisatie Niederlande
MEG	Milcherzeugergemeinschaft
MIV	Milchindustrie-Verband
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
MV	Mecklenburg-Vorpommern
NI	Niedersachsen
Nord-MEG	Norddeutsche Milcherzeugergemeinschaft
NRW	Nordrhein-Westfalen
SH	Schleswig-Holstein
StBA	Statistisches Bundesamt
Tsd.	Tausend
w.V.	wirtschaftlicher Verein
VMB	Verband der Milcherzeuger Bayern
VO	Verordnung
ZMV	Zentralkäserei Mecklenburg-Vorpommern

1 Einleitung

Der anhaltende Strukturwandel bringt spürbare Veränderungen für den Agrarsektor und die Ernährungswirtschaft mit sich. Die Bildung größerer Unternehmenseinheiten führt bundesweit zu einer steigenden Konzentration in der Urproduktion, Verarbeitungsindustrie und im Lebensmitteleinzelhandel. Die Konzentration verändert Markt- und Wettbewerbsverhältnisse. Zudem erhöht sich u.a. die Transportentfernung für landwirtschaftliche Erzeugnisse und Endprodukte.

In der Milchbranche ist diese Entwicklung deutlich sichtbar. Die Milchverarbeitungsindustrie ist in den vergangenen Jahren durch zahlreiche Fusionen gekennzeichnet. Die Großmolkereien kaufen umliegende Verarbeiter auf und übernehmen die Milchlieferanten. Dabei werden oftmals die kleinen Molkereistandorte geschlossen und große Verarbeitungswerke erweitert. Für Milchviehbetriebe hat dies zur Folge, dass die Auswahl an Milchverarbeitern sehr überschaubar ist und eine selbstgewählte Vermarktung an eine umliegende Molkerei teilweise nicht mehr möglich ist. Diese drastische Veränderung stellt die Landwirte vor neue Herausforderungen. *

Milchviehhalter erzeugen ein Produkt mit Rohstoffcharakter, d.h. es hat Verarbeitungsbedarf, bevor es konsumfertig an den Verbraucher abgesetzt werden kann. Die Rohmilch ist sehr empfindlich, leicht verderblich und stellt hohe Anforderungen an Lagerung und Transport. Die Produkteigenschaften erfüllen wichtige Voraussetzungen für eine kooperative Vermarktung mit anderen Unternehmen.

In der vorliegenden Arbeit werden verschiedene Kooperationsmöglichkeiten für die Vermarktung von Milch aufgezeigt. Das steigende Bewusstsein der Gesellschaft für Umweltaspekte, sowie das politische Handeln bezüglich dieser Belange, bringt möglicherweise neue Chancen für Milchviehbetriebe mit sich.

*Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in der gesamten Studie die grammatikalisch männliche Form z.B. Landwirt, Milcherzeuger, Milchviehhalter usw. verwendet. Es sind dabei aber stets Personen jeden Geschlechts gemeint.

1.1 Problemstellung

Die Geschäftsbeziehungen in der Milchwirtschaft befinden sich seit langem nicht mehr im Gleichgewicht. Die zahlreichen Zusammenschlüsse von Unternehmen verstärken die Marktbeherrschung. Es besteht überwiegend ein Machtgefälle zwischen Molkereien und Erzeugern, sowie zwischen Handel und Molkereien. Im Zuge dessen hat das Bundeskartellamt im Jahr 2012 eine Sektoruntersuchung Milch veröffentlicht, um diese Geschäftsbeziehungen kartellrechtlich zu bewerten.

Das Bundeskartellamt hat eine Analyse der Milchwirtschaft von der Rohmilchbeschaffung über die Milchverarbeitung bis hin zum Lebensmitteleinzelhandel (da dieser der größte Abnehmer für Molkereiprodukte ist) durchgeführt. Die Untersuchung zeigt, dass die Mehrheit der Milcherzeuger in Deutschland Mitglied einer genossenschaftlich organisierten Molkerei ist. Das heißt, der Milchbauer verkauft seine Rohmilch nicht, sondern liefert sein Produkt an die Genossenschaft ab. Diese verarbeitet die Rohmilch zu Molkereiprodukten. Nachdem die Molkerei die Endprodukte abgesetzt hat, erhält der Erzeuger im Folgemonat das Milchgeld für die bereits abgelieferte Milch. Die Auszahlung erfolgt in Form einer Abschlagzahlung, wobei der Vorstand der Molkerei die Höhe des Milchgeldes bestimmt. (BUNDESKARTELLAMT, 2012)

In der Bewertung des Bundeskartellamtes wurde deutlich, dass die genossenschaftlichen Molkereien die Kostensteigerungen der Erzeuger bei den Preisverhandlungen mit dem Handel nicht berücksichtigen. Die Folge für Milcherzeuger sind nicht kostendeckende Preise. Das Problem ist klar: genossenschaftliche Molkereien treten bei der Milchgeldberechnung wie ein integriertes Unternehmen auf, handeln jedoch anders als integrierte Unternehmen es tun würden, indem sie die Kostenentwicklung der Erzeuger in den Absatzverhandlungen nicht berücksichtigen. Aufgrund des genossenschaftlichen Auftrags ist die Molkerei verpflichtet, den Erlös ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit an die Produzenten auszuzahlen. Jedoch hat der Vorstand bei der Festlegung der Milchgeldhöhe einen Spielraum. Für Molkereien, die auf der Erfassungsseite genossenschaftlich organisiert sind und auf der Vertriebsseite eine andere Rechtsform besitzen, erhöht sich der Spielraum für den Milchauszahlungspreis zum Nachteil der Milchbauern. Die Festlegung des Erzeugerpreises durch den Vorstand basiert auf Vergleichspreisen zu anderen Molkereien, statt auf der aktuellen Marktlage. (BUNDESKARTELLAMT, 2012)

Die deutsche Milcherzeugergemeinschaft (MEG) Milch Board w.V. ist der Sache auf den Grund gegangen und hat das Büro für Agrarsoziologie und Landwirtschaft (BAL) beauftragt, eine Studie über die Wertschöpfung von Molkereien durchzuführen. Die Untersuchung zeigt, dass genossenschaftliche Großmolkereien mit hohen Milchmengen und niedriger Wertschöpfung das Niveau des Erzeugerpreises prägen. Molkereien mit einer hohen Wertschöpfung können infolgedessen sehr hohe Rücklagen bilden. Die Studie stellt keine Zusammenhänge zwischen Wertschöpfung der Molkerei und Milchauszahlungspreis fest. Das heißt, die erwirtschaftete Wertschöpfung in der Verarbeitung wird nicht an die Milchbauern weitergereicht. (JÜRGENS et al., 2015)

Der Milchmarkt stand im Jahr 2015 vor einer großen Veränderung. Die Milchquote wurde abgeschafft und der freie Markt für die Rohmilch eröffnet. Obwohl das Bundeskartellamt die Sektoruntersuchung im Jahr 2012 auch als Appell an politische Entscheidungsträger verstand, um markt- und wettbewerbskonforme Rahmenbedingungen weiter zu unterstützen, blieb ein Marktungleichgewicht bestehen.

Die Milchauszahlungspreise liegen bis heute im Durchschnitt unter den Erzeugungskosten. Laut der Studie „Was kostet die Erzeugung von Milch?“ wurden im Zeitraum 2009 bis 2018 im Schnitt 23 % der Produktionskosten nicht gedeckt. Somit fehlen den Milcherzeugern rund neun Cent pro erzeugten Kilogramm Milch (JÜRGENS et al., 2019). Diese Entwicklung setzt sich bis heute fort (JÜRGENS et al., 2020). Der Zustand wird als Dauerkrise beschrieben und wird besonders anhand der hohen Betriebsaufgaben deutlich.

Für jeden Unternehmer ist es herausfordernd einen Betrieb zu führen mit wenig Planungssicherheit und derartig niedrigen Dauerpreisen. Die Folgen für die Milchviehhalter sind vielseitig und schwerwiegend. Hinzu kommt der hohe Konzentrationsgrad der Molkereien, sodass den Milcherzeugern in einigen Regionen fast keine Vermarktungswahl bleibt. Der in dieser Studie verwendete Beispielbetrieb auf der Insel Usedom beweist dieses Phänomen aufgrund der Abseitslage.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Wettbewerb in der Milchbranche offenbar nicht funktioniert. Schuld daran sind u.a. die restriktiven Lieferverträge die Molkereien mit den Erzeugern abschließen. Die Vorteile der strategischen Partnerschaften kommen nicht für alle Kooperationsteilnehmer gleichermaßen zum Tragen. Es ist fraglich, welche Kooperationsmöglichkeit eine besonders geeignete Vermarktungsvariante für Milcherzeuger darstellt.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit besteht darin, kooperative Vermarktungsmöglichkeiten aus Sicht der Milcherzeuger zu untersuchen. Es gilt die bestehenden Kooperationen aus der Praxis aufzuzeigen und im Anschluss zu analysieren und zu bewerten. Die Ergebnisse dienen für Milcherzeuger als Hinweis zur Ausgestaltung von erfolgreichen Kooperationen. Die Master-Thesis soll eine Hilfestellung sein, damit ein Gleichgewicht der Synergieeffekte für die Kooperationspartner zum Tragen kommt. Es werden bedeutsame Erkenntnisse zur kooperativen Vermarktung herausgearbeitet, die dazu einen wichtigen Beitrag leisten.

Da die Vermarktungsmöglichkeiten von individuellen Gegebenheiten abhängig sind, erfolgt die Untersuchung an einem Beispielunternehmen aus der Praxis. Der Milchviehbetrieb befindet sich auf der Insel Usedom. In dieser Region ist die Milchverarbeitung nahezu monopolistisch, sodass die Vermarktungsbedingungen erschwert sind. Das Ziel ist es, anhand der Situationsanalyse kooperative Vermarktungsmöglichkeiten aufzuzeigen und zu bewerten. Die Forschungsarbeit soll zusätzlich als unternehmerische Entscheidungshilfe dienen.

1.3 Vorgehensweise

Im Rahmen der Studie werden kooperative Vermarktungsmöglichkeiten für Milcherzeuger erarbeitet. Doch zunächst ist es wichtig, die Ausgangssituation der Milchproduzenten und Verarbeiter, sowie deren Lieferbeziehungen genau zu kennen. In der Status Quo-Ermittlung zur Milchwirtschaft in Deutschland wird der Zustand analysiert. Anschließend erfolgt die Darstellung des theoretischen Hintergrundwissens zur kooperativen Vermarktung. Dazu werden die unterschiedlichen Kooperationsformen beleuchtet und mit Beispielen aus der Praxis verdeutlicht.

Im Anschluss an die Literaturrecherche wird eine vernetzte Situationsanalyse am Beispielbetrieb durchgeführt. Die erhaltenen Informationen sind notwendig für die Erstellung der Vermarktungsprognose. Anhand dessen kann eine realistische Auswahl an kooperativen Vermarktungsmöglichkeiten für den Milchviehbetrieb auf der Insel Usedom getroffen werden. Die prognostizierten Vermarktungswege werden analysiert und bewertet. Dafür ist die Expertise von Fachleuten aus der Milchwirtschaft notwendig. In Form von Expertengesprächen wird dieses Wissen erhoben. Die Informationen sollen Aufschluss über die unterschiedlichen Vermarktungsvarianten geben, sodass wichtige Erfahrungswerte und zukunftsweisende Vorhersagen berücksichtigt werden. Infolgedessen können reale Ergebnisse für eine kooperative Vermarktung herbeigeführt werden. Schlussendlich erfolgt die Formulierung der gewonnenen Erkenntnisse und die Diskussion.

2 Status Quo der Milchwirtschaft in Deutschland

Die Milchwirtschaft hat in Deutschland eine große Bedeutung. Jährlich werden circa 33 Millionen Tonnen Kuhmilch produziert (BLE, 2020a). Damit ist Deutschland der größte Milchproduzent innerhalb der EU und erzeugt rund ein Fünftel der gesamten europäischen Milch. Die verarbeitende Milchindustrie ist der umsatzstärkste Sektor in der Land- und Ernährungswirtschaft. Die Milchbranche schafft zahlreiche Arbeitsplätze und trägt zur Stärkung der ländlichen Räume bei.

Milch und Molkereiprodukte haben auch im Bewusstsein der deutschen Bevölkerung ein hohes Ansehen. Das spiegelt sich in der beständigen Nachfrage der Verbraucher wider. Ein Bundesbürger verzehrt jährlich im Durchschnitt 50 kg Konsummilch, 25 kg Käse, 15 kg Joghurt und 6 kg Butter. Laut Milchindustrie-Verband (MIV) macht sich die größere Vielfalt an Lebensmitteln und die Veränderung der Essgewohnheiten insgesamt in der Nachfrage nicht bemerkbar. (MIV, 2020)

Mit dem Ausdruck Milch ist ausschließlich Kuhmilch gemeint, da diese mit über 99,9 % die bedeutendste Gruppe darstellt. Innerhalb der Milch wird zwischen konventioneller und biologischer Milch unterschieden. Der Anteil der Bio-Milch an der gesamten Milchanlieferung ist im Laufe der Zeit in Deutschland angestiegen. Im Jahr 2001 betrug die Bio-Milchmenge erst 1,08 %, zehn Jahre später waren es 2,24 % und im Jahr 2019 bereits 3,73 % (STATISTA, 2020a). Da die konventionelle Milch weiterhin eine vorherrschende Position in der Milchwirtschaft einnimmt, werden weitere Ausführungen wie zum Beispiel Zahlenwerte nicht gesondert für Bio-Milch ausgewiesen.

Die Milchwirtschaft umfasst viele Handlungsfelder, angefangen bei der Milcherzeugung und -verarbeitung, bis hin zum Vertrieb. In den Bereichen gibt es verschiedene Akteure, die ihren Beitrag in der Milchwirtschaft leisten. Die hohe Anzahl an Akteuren spiegelt die Komplexität auf dem Milchmarkt wider. Milcherzeuger haben die Möglichkeit ihre Rohmilch an eine umliegende privat oder genossenschaftlich organisierte Molkerei direkt abzuliefern. Außerdem können Milcherzeuger sich zu Milcherzeugergemeinschaften (MEG) zusammenschließen und ihr Produkt an eine Molkerei verkaufen. Doch die Verderblichkeit der Milch erfordert kurze Lieferwege vom Erzeuger zum Verarbeiter, sodass die Vermarktung geografisch eingegrenzt ist. Die Molkereien stellen aus der angedienten Rohmilch fertige Milchprodukte her oder verkaufen die Rohmilch weiter. Die Endprodukte für den Verbraucher werden gewöhnlich direkt an den Lebensmitteleinzelhandel geliefert, um größtmögliche Frische zu garantieren und Lagerkosten zu sparen. Außerdem werden Produkte an die weiterverarbeitende Industrie abgesetzt und an Großverbraucher des Ernährungsgewerbes.

Des Weiteren exportieren einige Molkereien ihre Produkte in EU-Mitgliedsstaaten oder in Drittländer. Gleichzeitig gehören die Verarbeiter und der Lebensmitteleinzelhandel zu den Importeuren. Die komplexe Marktstruktur in der Milchwirtschaft ist in der Abbildung 1 anhand der Zusammenhänge in der Wertschöpfungskette dargestellt.

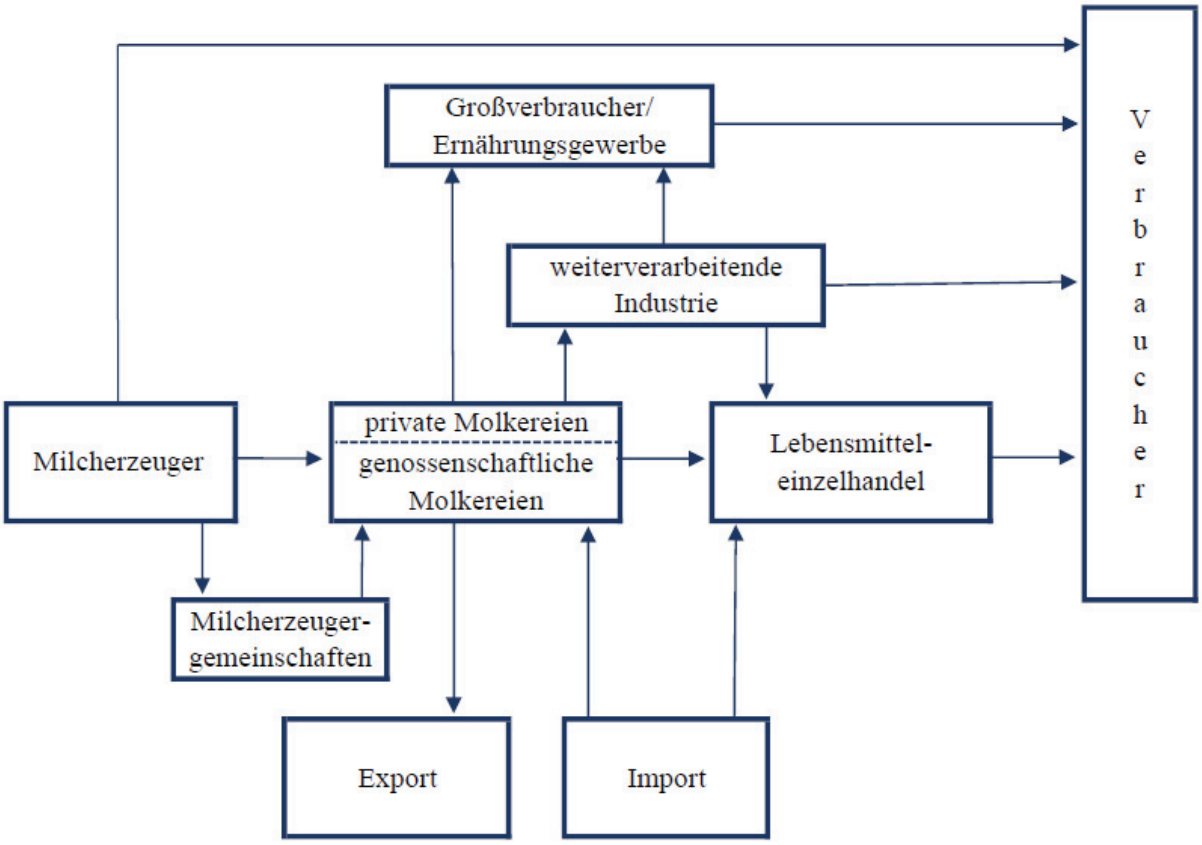

Abbildung 1: Wertschöpfungskette in der Milchwirtschaft

Quelle: Eigene Darstellung nach LADEMANN et al. (2019)

Die Milcherzeugung und die Milchverarbeitung in Deutschland sind von großen Veränderungen gekennzeichnet. Der Strukturwandel und die damit verbundene Konzentration setzt sich weiter fort. Während die Anzahl der Milchviehbetriebe rückläufig ist, verzeichnen die verbleibenden Höfe ein kontinuierliches Wachstum der Milchkuhbestände. Die Verbesserungen in der Tierhaltung und der Zuchtfortschritt erhöhen gleichzeitig die Milchleistung der Kühe. Der Konzentrationsprozess in der deutschen Molkereiwirtschaft setzt sich ebenfalls fort. Zahlreiche Zusammenschlüsse verändern die Molkereilandschaft. (MIV, 2020)

Nachfolgend wird die Situation in der Milcherzeugung und der Milchverarbeitung detailliert betrachtet. Anschließend werden die Lieferbeziehungen der beiden Kooperationspartner dargestellt.

2.1 Milcherzeugung

Die Milcherzeugung gehört zu den wichtigsten Produktionszweigen in der deutschen Landwirtschaft. Im Jahr 2019 erreichte die Milch einen Produktionswert von 11,1 Mrd. Euro und liegt damit deutlich vor der Schweinemast mit 8,2 Mrd. Euro und dem Getreideanbau mit 7,1 Mrd. Euro (BMEL, 2020).

Die Zahl der milchviehhaltenden Betriebe in Deutschland sinkt seit Jahrzehnten. Nach Angaben des statistischen Bundesamtes gab es im November 2019 noch 59.925 Milchviehhalter in Deutschland. Bereits im Mai 2020 sank die Anzahl um 2,6 % auf insgesamt 58.351 (StBA, 2020). Die vergangenen Krisenjahre 2012 und 2016 beschleunigten den Strukturwandel in der Milcherzeugung. Klar erkennbar ist eine Tendenz hin zu größeren Tierbeständen. Zwischen den Jahren 2010 und 2016 nahm die Anzahl an Milchviehbetrieben in der Größenklasse „unter 100 Milchkühen“ um 29 % ab und die Betriebe „über 100 Milchkühen“ um 51 % zu. Die Anzahl an Milchviehbetrieben schrumpfte in dem Zeitraum um 23 %. Die Tabelle 1 verdeutlich diesen zügigen Veränderungsprozess.

Tabelle 1: Veränderung der Milchviehbetriebsstruktur nach Bestandsgrößenklassen

Milchkuhbestand	Anzahl Milchviehbetriebe		Veränderung	
	2010	2016	2010 zu 2016	
< 20	28.117	17.847	- 37%	
20 - 49	34.982	23.108	- 34%	
50 - 99	19.744	17.670	- 11%	**- 29%**
100 - 199	5.211	7.742	+ 49%	
200 - 499	1.319	2.149	+ 63%	
500 u. mehr	390	538	+ 38%	**+ 51%**
Summe	**89.763**	**69.054**		**- 23%**

Quelle: Eigene Darstellung nach LADEMANN et al. (2019)

Die Veränderung setzt sich bis heute fort. Die Anzahl der Milchviehbetriebe hat sich zwischen 2010 und 2020 um mehr als 35 % verringert. Gleichzeitig sinkt seit Jahren der Milchkuhbestand. Vor 30 Jahren lag die Anzahl der Milchkühe bei 6,35 Millionen in Deutschland. Jüngste Viehzählungen im Mai 2020 ergaben einen Rückgang der Milchkühe um 1 % innerhalb von sechs Monaten. Damit sank erstmals seit Jahrzehnten die Anzahl der Milchkühe in Deutschland auf unter vier Millionen (StBA, 2020).

Trotz des starken Rückgangs der Milchviehbetriebe und der Kuhzahlen ist die Milchmenge in den letzten 20 Jahren leicht angestiegen. Diese Entwicklung ist auf die Leistungssteigerung der Milchkühe zurückzuführen. Im Jahr 1990 lag die jährliche Milchleistung je Kuh bei rund 4.700 kg Milch. Bereits 15 Jahre später konnte der durchschnittliche Milchertrag um 2.000 kg gesteigert werden. Heute liegt die Jahresleistung pro Kuh bei 8.250 kg. Die kontinuierliche Rinderzucht verbessert das genetische Potential der Tiere. Das Leistungsvermögen kann durch zahlreiche Verbesserungen in der Tierhaltung weiter ausgeschöpft werden. Demzufolge blieb die jährliche Milcherzeugungsmenge in Deutschland im Jahr 2019 mit rund 33,08 Millionen Tonnen im Vergleich zum Vorjahr konstant.

In der Abbildung 2 ist der Rückgang der Milchkuhbestände und die Steigerung der Milchleistung dargestellt. Zudem ist die bundesweite Milcherzeugungsmenge aufgeführt.

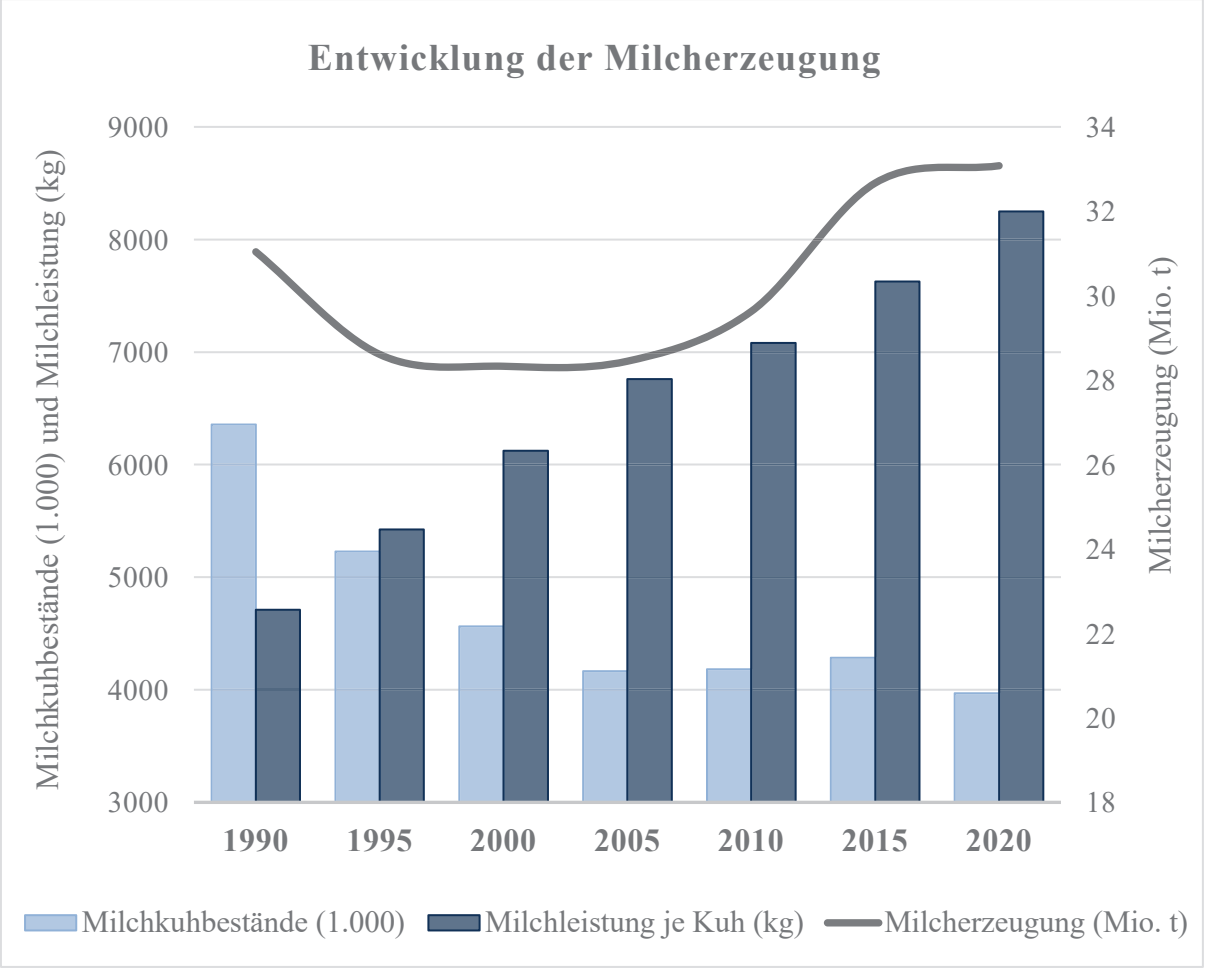

Abbildung 2: Entwicklung der Milcherzeugung in Deutschland von 1990 bis 2020

Quelle: Eigene Darstellung nach MIV (2020)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es derzeit 58.351 Milchviehbetriebe in Deutschland gibt, die insgesamt 3,97 Millionen Milchkühe halten. Diese produzierten im Jahr 2020 rund 33 Millionen Tonnen Rohmilch. Dabei erzeugte eine Kuh im Durchschnitt 8.250 kg Milch pro Jahr.

In Deutschland selbst gibt es historisch und geografisch bedingt, starke regionale Unterschiede in der Milcherzeugung. Die Ungleichheit in den Regionen führt zu unterschiedlichen Gegebenheiten.

Die Bundesländer unterscheiden sich wesentlich in der Milcherzeugungsmenge voneinander. Allein Bayern produziert bereits 25 % der gesamten deutschen Milch. Niedersachen liegt mit 22 % nur knapp dahinter. Ebenfalls nehmen Nordrhein-Westfalen und Schleswig-Holstein mit über drei Millionen Tonnen Milch eine Pionierstellung ein. Die regionalen Unterschiede der Milcherzeugungsmenge sind in der Abbildung 3 dargestellt.

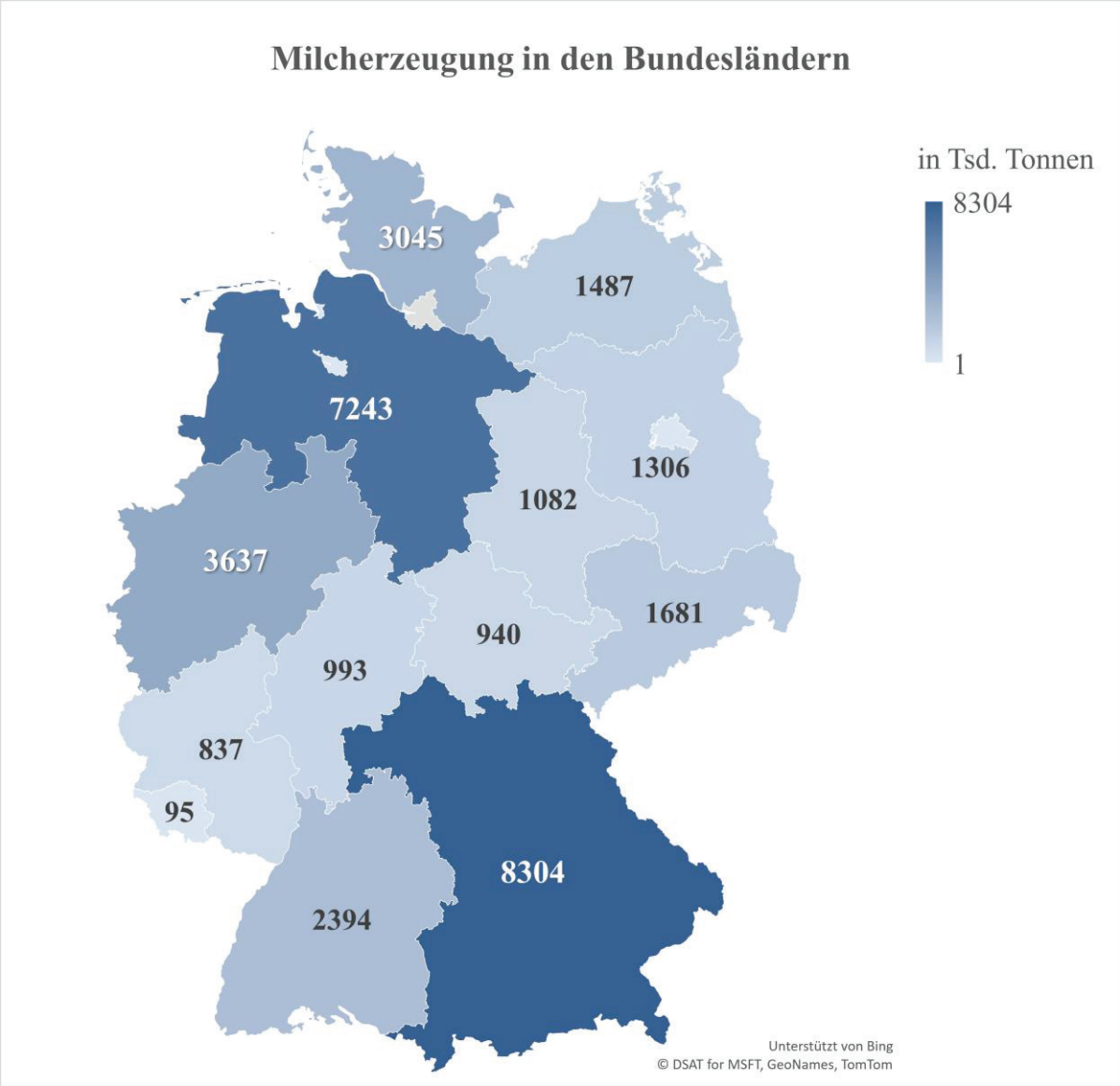

Abbildung 3: Milcherzeugung in den Bundesländern im Jahr 2019

Quelle: Eigene Darstellung nach BLE (2020b)

Es ist ein deutlicher Unterschied in der Milcherzeugung zwischen den alten und neuen Bundesländern erkennbar. Die alten Bundesländer produzieren mit 80 % den deutlich größeren Teil der deutschen Milchmenge

Ein weiterer und sehr bedeutender Strukturunterschied innerhalb Deutschlands, ist die Produktionsweise. Die Milchviehbetriebe in Ostdeutschland sind oftmals Nachfolger von großen landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften, sodass die Erzeugung auch im größeren Stil erfolgt. Insbesondere Süddeutschland ist von einer Vielzahl an kleinen Höfen mit geringen Milchkuhbeständen gekennzeichnet. Anhand der durchschnittlichen Herdengröße pro Betrieb, zeigt die Abbildung 4 den strukturellen Unterschied in den Regionen.

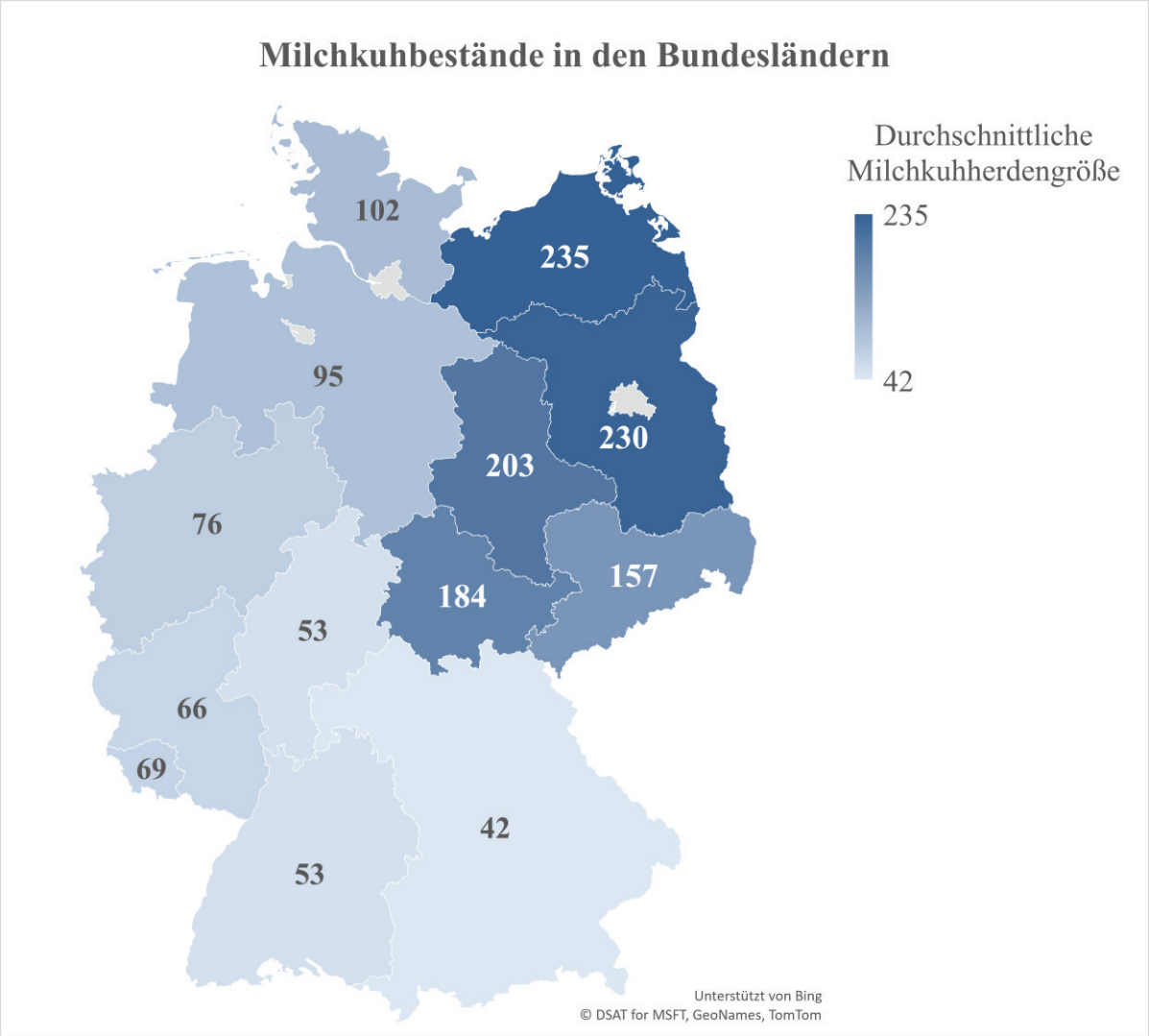

Abbildung 4: Milchkuhbestände in den Bundesländern im Jahr 2020

Quelle: Eigene Darstellung nach THÜNEN-INSTITUT (2020)

Aufgrund der Historie ist ein starkes Gefälle in den Milchkuhbeständen zwischen der ehemaligen DDR und den alten Bundesländern zu sehen. Insbesondere Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg sind von großen Betriebsstrukturen geprägt. Obwohl die Milchviehbetriebe in Mecklenburg-Vorpommern mehr als fünf Mal so groß sind, produzieren sie nicht einmal 20 % der gesamten bayrischen Milch. Letztendlich wird deutlich, dass die Milcherzeugung innerhalb Deutschlands sehr unterschiedlich konzentriert ist und es eine Ungleichheit in der strukturellen Verteilung gibt.

Die regionalen Unterschiede spiegeln sich auch in der Kostenstruktur der Milcherzeuger wider. Jährlich führt das Büro für Agrarsoziologie und Landwirtschaft (BAL) eine Analyse der Milcherzeugungskosten durch. Die durchschnittlichen Kosten werden auf Basis repräsentativer Daten des InformationsNetzes Landwirtschaftlicher Buchführungen (INLB) ermittelt. In Nord- und Ostdeutschland liegen die Erzeugungskosten auf einem vergleichbaren Niveau. Die kleinen Milchviehbetriebe in Süddeutschland haben dagegen höhere Kosten. Gleichzeitig bekommen die Betriebe im Süden keine wesentlich höheren Beihilfen als in Ostdeutschland. Die Tabelle 2 gibt Aufschluss über die Erzeugungskosten für 2019 in den Regionen Nord (SH, NI, NRW), Ost (neue Bundesländer) und Süd.

Tabelle 2: Milcherzeugungskosten 2019 nach Regionen in Deutschland

Region	Gesamterzeugungskosten	abzüglich Beihilfen	Erzeugungskosten
	in Cent pro Kilogramm		
Nord	45,6	2,1	43,5
Ost	47,0	3,6	43,4
Süd	56,5	3,5	53,0
Deutschland	**50,3**	**2,9**	**47,4**

Quelle: Eigene Darstellung nach JÜRGENS et al. (2020)

Im Norden und im Osten Deutschlands ist die Produkteffizienz höher als im Süden. Trotzdem reicht diese seit Jahren nicht mehr aus, um erfolgreich zu wirtschaften. Während sich die Erzeugungskosten jährlich erhöhen, insbesondere durch steigende Einkaufspreise und höhere Löhne für Arbeitskräfte, bleibt der Milchpreis im Durchschnitt dauerhaft niedrig. Die Gegenüberstellung der Milchauszahlungspreise und der Milcherzeugungskosten der vergangenen Jahre ist erschreckend. In Tabelle 3 wird die wirtschaftliche Situation der Milcherzeuger in Deutschland im zeitlichen Verlauf des letzten Jahrzehnts anhand repräsentativer Durchschnittswerte verdeutlicht.

Tabelle 3: Gegenüberstellung der Milchauszahlungspreise und Milcherzeugungskosten

Jahr	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Ø
	in Cent pro Kilogramm											
Auszahlungspreis*	31,9	35,9	32,9	38,8	38,8	30,5	27,9	37,4	35,6	33,7	32,4	**34,2**
Erzeugungskosten	41,4	42,1	44,1	45,9	44,4	41,2	42,4	43,2	45,6	47,4	46,6	**44,0**
Differenz	-9,6	-6,1	**-11,2**	-7,2	-5,6	-10,7	**-14,5**	-5,8	-10,0	**-13,7**	**-14,2**	**-9,9**

* Durchschnittspreis in Deutschland bei 4,0% Fett und 3,4% Eiweiß für konventionelle Rohmilch, ab Hof, ohne MwSt.

Quelle: Eigene Darstellung nach JÜRGENS et al. (2020)

Die Milchauszahlungspreise befinden sich auf einem niedrigen Niveau und sind von starken Schwankungen gekennzeichnet, welche die Planungssicherheit der Milcherzeuger erschwert. Gleichzeitig nehmen die Erzeugungskosten zu, da insbesondere die Betriebsmittelpreise steigen. Die Grundfutterknappheit bedingt durch die lange Trockenheit in den Jahren 2018 und 2019, sorgte zusätzlich für steigende Futterkosten. Oftmals werden die Defizite durch Investitionsverzicht ausgeglichen, sodass viele Betriebe unter einem Investitionsstau leiden.

Die Preis-Kosten-Ratio setzt die Erzeugungskosten und die Auszahlungspreise ins Verhältnis und verdeutlicht die Unter- (oder Über-)deckung. In der Abbildung 5 ist die Entwicklung der Preis-Kosten-Ratio (Unterdeckung) in Deutschland dargestellt.

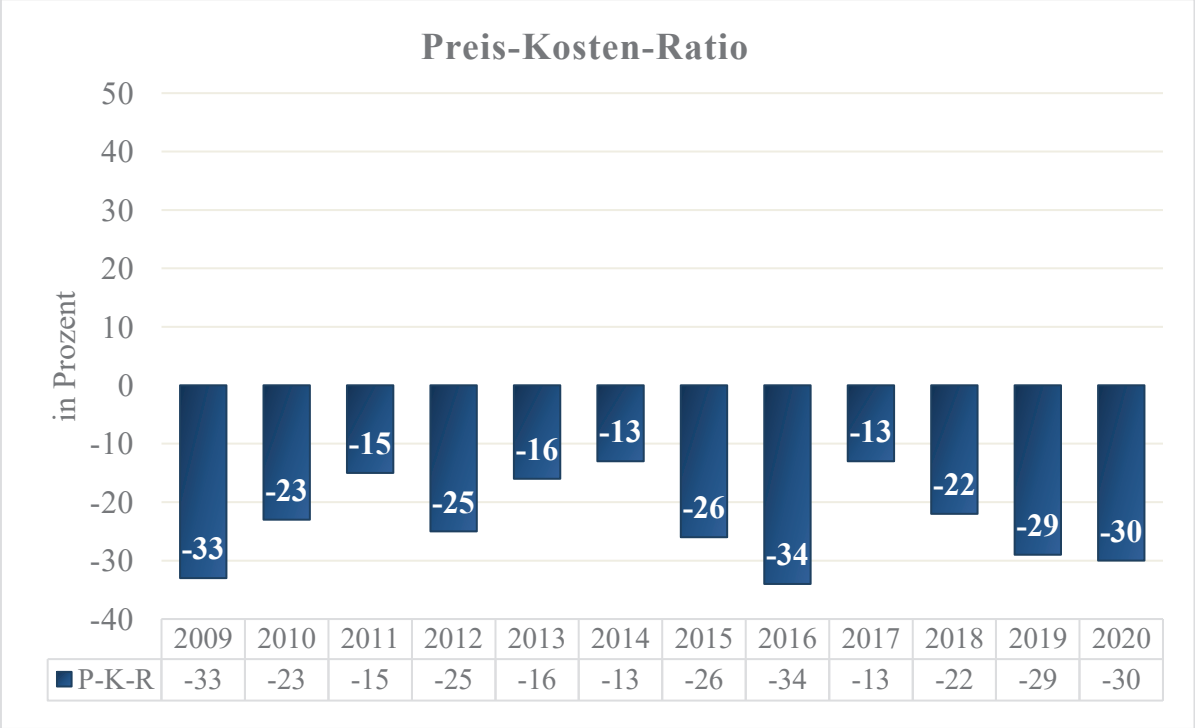

Abbildung 5: Entwicklung der Preis-Kosten-Ratio (Unterdeckung) von 2009 bis 2020

Quelle: Eigene Darstellung nach MILCHMARKERINDEX (2020)

Die massiven Preisabstürze in den Krisenjahren sind klar erkennbar. Insgesamt zeigt die starke Unterdeckung im Mittel der Jahre, dass sich die Milcherzeuger in Deutschland in einer Dauerkrise befinden. Eine Preis-Kosten-Ratio von durchschnittlich -23 % führt zu einem immensen wirtschaftlichen Druck für Milcherzeuger. Seit dem Jahr 2009 wurden durchschnittlich keine kostendeckenden Milchpreise ausgezahlt. Die Folgen machen sich insbesondere an der Anzahl der milchviehhaltenden Betriebe bemerkbar. Während es im Jahr 2009 noch 97.431 Milchviehhalter gab, sind es im Jahr 2020 nur noch 58.351. Das entspricht einem Rückgang von 40 %. Dieser Zustand beschleunigt sichtbar den Strukturwandel in der Milcherzeugung. Im Folgenden wird die Situation der Milchverarbeiter näher beleuchtet, um die aktuellen Verhältnisse der beiden Kooperationspartner genau zu kennen.

2.2 Milchverarbeitung

Die Milchverarbeitung ist mit einem Umsatz von 28 Mrd. Euro die weitaus größte Lebensmittelbranche Deutschlands. Mit 41.504 Beschäftigten zählt die verarbeitende Milchindustrie zu den größten Arbeitgebern (STATISTA, 2020b). Bemerkenswert bei der deutschen Milchindustrie ist der hohe Umsatz und die verhältnismäßig geringe Anzahl an Mitarbeitern. Dies zeigt zum einen die hohe Technisierung in der Milchverarbeitung und zum anderen den hohen Wert des Rohstoffs Milch und der Milchprodukte.

Im Jahr 2019 wurden 31,7 Millionen Tonnen Milch an die Verarbeitungsindustrie geliefert. Die Differenz zur gesamten Milcherzeugung beträgt 1,3 Millionen Tonnen und stellt den Eigenverbrauch in den Milchviehbetrieben dar. Die angediente Rohmilch in den Molkereien wird zu einer Vielfalt an Molkereiprodukten verarbeitet. Der größte Anteil der deutschen Milch wird zu Käse veredelt. Die Produktionsmenge beläuft sich jährlich auf 2,4 Millionen Tonnen, dazu zählen Hartkäse, Schnittkäse, Weichkäse, Frischkäse, Sauermilchkäse und andere Käsesorten. Zum zweitgrößten Segment gehören Butter und Dauermilchprodukte. Allein in Deutschland werden jährlich fast 500.000 Tonnen Butter hergestellt. Die Trinkmilch macht anteilig rund 13 % aus, das entspricht 4,5 Millionen Tonnen. Insgesamt werden circa 9 % der angelieferten Rohmilch zu Joghurt, Sahne und Desserts verarbeitet. Abbildung 6 zeigt die prozentuale Verwendung der deutschen Rohmilch. (MIV, 2020)

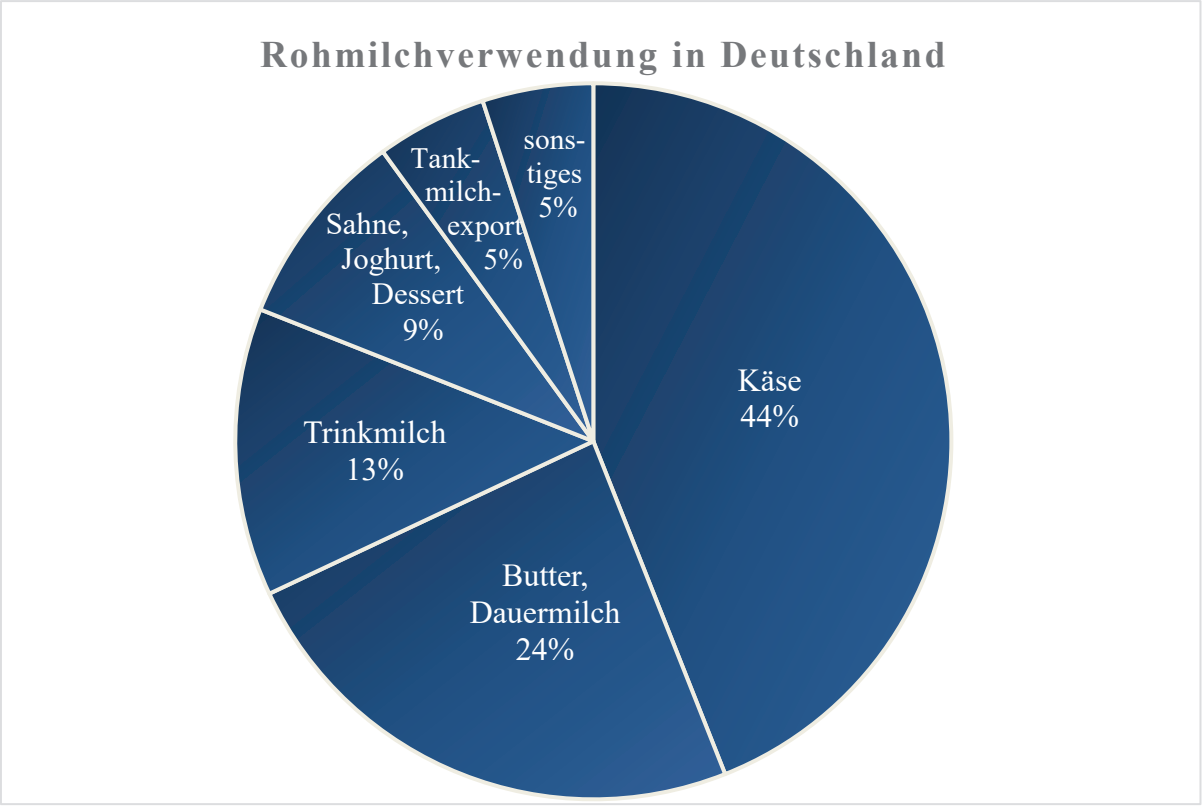

Abbildung 6: Verwendung der deutschen Rohmilch nach Anteilen

Quelle: Eigene Darstellung nach MIV (2020)

Der Exporthandel von Milch und Molkereiprodukten wächst. Während die Tankmilchexporte lediglich 5 % des Exporthandels ausmachen, beträgt der Anteil des Auslandsumsatzes bereits 29 % des Gesamtumsatzes der Molkereiwirtschaft. Im Jahr 2009 betrug die Exportquote noch 22 %, sodass eine Steigerung von 3,8 Mrd. Euro Umsatz in zehn Jahren erzielt wurde. Laut Milchindustrieverband wurden im Jahr 2019 die Hälfte, der insgesamt in Deutschland verarbeiteten Milch ins Ausland exportiert. Milchprodukte mit längerer Haltbarkeit wie Butter, Milchpulver und Kondensmilch werden zunehmend nachgefragt. Ursache für den steigenden Exportmarkt sind unter anderem die wachsende Weltbevölkerung und die Verwestlichung der Lebensgewohnheiten. Die EU-Länder gehören mit rund 90 % Exportanteil zu den wichtigsten Abnehmern, aber auch der Drittlandexport gewinnt an Bedeutung. Die Abbildung 7 verdeutlicht die Exportverhältnisse der deutschen Verarbeitungsindustrie.

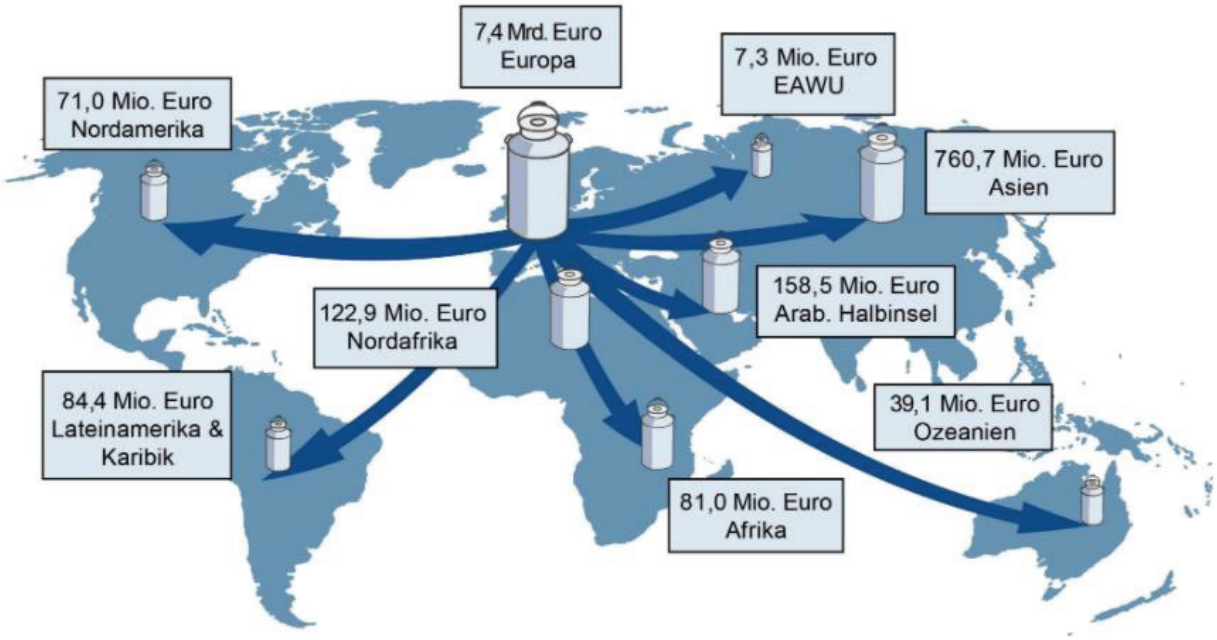

Abbildung 7: Exporte der deutschen Milchverarbeiter nach Zielregionen im Jahr 2019

Quelle: MIV (2020)

Für die Verbraucher in Deutschland gewinnt die Qualität der Milchprodukte weiter an Bedeutung. Kriterien wie Tierwohl und Nachhaltigkeit werden zunehmend von Verbrauchern gefordert. Diesbezüglich reagieren die Milchverarbeiter mit verschiedenen Qualitätsstandards wie zum Beispiel mit Weide- und Klimaprogrammen, GVO-freie Produkte und ähnliches. Die steigenden Anforderungen an die Qualität wirken sich auf die Milcherzeuger aus. Einige Molkereien schaffen finanzielle Anreize für die Teilnahme an Nachhaltigkeitsprogrammen, um den Mehraufwand zu honorieren. Gleichzeitig wird das Milchgeld an anderer Stelle abgezogen, damit die Programme finanziert werden können. Der Mehraufwand für Milcherzeuger zeigt sich meist nicht ausreichend auf der Milchgeldabrechnung.

Der Konzentrationsprozess hat die Molkereilandschaft in den vergangenen Jahren sehr geprägt. Im Gegensatz zu den Milcherzeugern, hat sich die Seite der Molkereien wesentlich konzentrierter entwickelt. Während es im Jahr 1950 noch 3.400 Milchverarbeiter in Deutschland gab, waren am Ende der 90er Jahre nur noch zehn Prozent von denen übrig. Bis heute hat sich die Anzahl der Molkereien nochmals halbiert, sodass es insgesamt nur noch 155 Molkereien bundesweit gibt.

Die gesamte Milchindustrie ist von zahlreichen Fusionen gekennzeichnet. Die sinkende Molkereianzahl und die hohe Milcherzeugung führt zwangsläufig zu größeren Milchverarbeitungsfabriken. Das Wachstum der Molkereien ist bereits so groß, dass die Zusammenschlüsse zunehmend der Fusionskontrolle des Bundeskartellamtes unterliegen.

Insbesondere seit dem Jahr 2009 hat es eine Reihe von Fusionen gegeben. Im Juli 2009 wurde die Verschmelzung von Humana Milchunion eG (Everswinkel) und Milchveredelung Niedergrafschafter eG (Uelsen) vom Bundeskartellamt freigegeben. Im Folgemonat schlossen sich Nordmilch eG (Bremen) und die Molkereigenossenschaft eG Pommernmilch (Dargun) zusammen, wobei die Zentralkäserei Mecklenburg-Vorpommern GmbH (ZMV Dargun) eine 100 prozentige Tochtergesellschaft der Nordmilch wurde. Gleichzeitig legten Humana Milchindustrie GmbH und die Nordmilch AG ihren Vertrieb zusammen (DMK, 2020). Bereits ein Jahr später erfolgte die Vollfusionen zwischen Humana Milchindustrie GmbH und Nordmilch GmbH zum Deutschen Milchkontor (DMK) GmbH. Nach Angaben des Bundeskartellamtes kam es bei dem Zusammenschluss zwischen Humana und Nordmilch zum DMK nicht zu einer marktbeherrschenden Stellung, weder auf den bundesweiten Absatzmärkten noch auf den regionalen Märkten. Die Ausweichmöglichkeiten für Milcherzeuger wurden als ausreichend eingestuft, sodass die Vorhaben freigegeben werden konnten. (BUNDESKARTELLAMT, 2009a)

Die Freigabeentscheidungen setzten sich weiter fort, wobei die Zusammenarbeit der Molkereien die Marktstellung verbessern sollte. Im Jahr 2009 bekam die Bayernland eG (Nürnberg) ebenfalls eine Zusage vom Bundeskartellamt für den Zusammenschluss mit der Käserei Bayreuth eG (BUNDESKARTELLAMT, 2009B). Die dänische Großmolkerei Arla Foods erlangte im Jahr 2014 nach fusionskontrollrechtlicher Freigabe wesentliche Vermögensanteile der Eupener Genossenschaftsmolkerei (Lotzen, Belgien), welche einen Großteil der Milch von deutschen Erzeugern im Rheinland bezieht (BUNDESKARTELLAMT, 2014). Das Unternehmen Arla Foods fusionierte in Deutschland bereits mit der Hansa Milch eG und der Molkerei Allgäuland (ARLA, 2020). Die DMK Eis GmbH erwarb im Jahr 2013 wiederum die „Rosen Eiskrem-Gruppe“ mit Standorten in Nordrhein-Westfalen und Bayern. Lediglich die geplante Aneignung sämtlicher Unternehmensanteile an diverse Molkereien von der Unternehmensgruppe Theo Müller wurde kartellrechtlich untersagt (BUNDESKARTELLAMT, 2008). Im Großen und Ganzen hat das Kartellrecht den Strukturwandel im Milchsektor gestärkt.

Neben den Molkereifusionen, die dem Kartellrecht unterliegen, gab es auch zahlreiche Zusammenschlüsse von kleineren Unternehmen. Zudem haben viele kleine Milchverarbeiter im Laufe der Jahre ihre Tätigkeit aufgegeben. Insgesamt hat sich die Molkereilandschaft so verändert, dass die zehn größten Milchverarbeiter in Deutschland bereits 64 % des Gesamtumsatzes im Molkereibereich erzielen und mehr als die Hälfte der gesamten deutschen Rohmilch verarbeiten. Das Deutsche Milchkontor mit einem Jahresumsatz von 4,87 Mrd. Euro, bezieht bereits 20 % der bundesweiten Verarbeitungsmenge und steht somit auf Rang 1 der Großmolkereien. Tabelle 4 zeigt die „TOP 10 Molkereien“ mit Details zum Umsatz, zur Verarbeitungsmenge und zur Unternehmensform.

Tabelle 4: Die 10 größten Molkereien in Deutschland nach Umsatz

Rang	Unternehmen	Umsatz 2017		Verarbeitungsmenge		Form
		in Mio. €	in %*	in Mio. kg	in %**	
1.	Deutsches Milchkontor GmbH	4.870	19%	6.200	20%	Gen.
2.	Müller GmbH & Co. KG	2.120	8%	2.100	7%	Privat
3.	Hochwald Foods GmbH	1.530	6%	2.300	7%	Gen.
4.	Hochland Deutschland GmbH	1.446	6%	k.A.	k.A.	Privat
5.	Arla Foods GmbH	1.290	5%	2.300	7%	Gen.
6.	FrieslandCampina Germany GmbH	1.260	5%	721	2%	Gen.
7.	Fude + Serrahn GmbH & Co. KG	1.200	5%	1.000	3%	Privat
8.	Zott SE & Co. KG	1.001	4%	890	3%	Privat
9.	Bayernland eG	900	3%	750	2%	Gen.
10.	Meggle GmbH & Co. KG	900	3%	800	3%	Privat
	Summe	**16.517**	**64%**	**17.061**	**55%**	

*Anteil am Gesamtumsatz im Molkereibereich

**Anteil an der gesamten Milchanlieferungsmenge an Molkereien in 2017

Quelle: Eigene Darstellung nach MIV (2020)

Im Allgemeinen lassen sich Molkereien in private und genossenschaftlich organisierte Firmen unterteilen. In Deutschland werden rund 70 % der Rohmilch von Genossenschaften erfasst. Diese sind ein Zusammenschluss mehrerer Landwirte und steht zu 100 % im Eigentum der Mitglieder. Die Milcherzeuger liefern ihre Milch an die genossenschaftliche Molkerei und im Gegenzug erhalten sie eine monatliche Abschlagszahlung, welche durch eine ertragsabhängige Nachzahlung am Ende des Jahres ergänzt wird. Die Genossenschaftsmolkerei soll die Milch ihrer Landwirte bestmöglich vermarkten.

Die übrigen 30 % der deutschen Rohmilch wird von privaten Molkereien verarbeitet. In der Regel sind diese Unternehmen als Kapital- oder Personengesellschaften organisiert. Die Molkereien schließen privatwirtschaftliche Verträge mit den Milcherzeugern ab, wobei die übrige Milch oftmals in benachbarten Molkereien verarbeitet wird.

Die Unternehmensnamen in der Tabelle 4 enthalten bereits die Rechtsform der Molkereien. Jedoch lässt diese keine klare Unterteilung in genossenschaftlich oder privat organisierte Molkerei zu. Eine Personengesellschaft, in diesem Fall eine Sonderform der Kommanditgesellschaft (GmbH & Co. KG), ist ein Indiz für eine Privatmolkerei. Die eingetragene Genossenschaft (eG) gibt eine klare Auskunft über die genossenschaftliche Organisationsstruktur. Unter den „Top 10 Molkereien“ ist ausschließlich die Molkerei Bayernland in Nürnberg eine milchverarbeitende Genossenschaft. Insgesamt gibt es bundesweit nur noch 32 Genossenschaften, die ihre Milch selbst verarbeiten und vermarkten (DRV, 2020) Bei der Mehrheit der Genossenschaften handelt es sich um Milchliefergenossenschaften, die den Rohstoff an die Verarbeitungsfirma weiterleiten. Die ursprünglichen Genossenschaftsunternehmen sind aufgeteilt in Milcherfassung und in Milchverarbeitung, sowie den dazugehörigen Vertrieb. Die Erfassungsseite ist als Genossenschaft organisiert. Die Vertriebsseite besitzt eine andere Rechtsform, in diesen Beispielen eine GmbH. Die Unterteilung führt dazu, dass die genossenschaftliche Auftragspflicht, den Erlös der wirtschaftlichen Tätigkeit an ihre Erzeuger auszuzahlen, sich nur auf die Erfassungsseite bezieht. Die Milchverarbeiter erhalten durch die zweite Rechtsform einen wesentlich größeren Spielraum im Absatzbereich, wobei der genossenschaftliche Gedanke der Milcherzeuger nicht immer standhält.

Aus der Tabelle 4 kann nicht nur das Marktverhältnis und die Organisationsstruktur der Großmolkereien abgelesen werden, sondern sie ermöglicht auch Rückschlüsse auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Das Verhältnis zwischen Umsatz und Verarbeitungsmenge zeigt die Höhe der Wertschöpfung. Während einige Molkereien sehr hohe Milchmengen verarbeiten, erreichen andere mit weniger Rohmilch einen höheren Umsatz. Die Studie zur Wertschöpfung der Molkereien zeigt, dass innovative Produkte und eigene Herstellermarken eine höhere Wertschöpfung mit sich bringen, als die Ausrichtung auf Export und auf austauschbare Massenware (JÜRGENS et al., 2015). Die Privatmolkereien weisen gegenüber den Genossenschaftsmolkereien überwiegend eine höhere Wertschöpfung aus. Dies ist ein Stück weit der Unternehmensstrategie der Milchverarbeiter geschuldet. Die Genossenschaften verfolgen überwiegend das Ziel der Kostendegression durch Fusion und Kooperation. Die Strategie der Privatmolkereien hingegen ist Wachstum durch Innovation, Differenzierung und Markenbildung (LADEMANN et al., 2019). Demzufolge erreichen Privatmolkereien trotz geringerer Verarbeitungsmenge oft einen höheren Umsatzerlös pro Kilogramm Milch.

Der wichtigste Absatzkanal für die Milchverarbeitungsindustrie in Deutschland ist der Lebensmitteleinzelhandel (LEH). Jährlich bezieht der LEH über 40 % der Milch und Milchprodukte. Der Lebensmitteleinzelhandel ist hochkonzentriert und der mächtigste Akteur in der Wertschöpfungskette Milch. Die vier großen Handelsunternehmen EDEKA, REWE, Aldi und die Schwarz-Gruppe mit Lidl und Kaufland, teilen sich über 85 % des Marktes, gemessen am Absatz (BUNDESKARTELLAMT, 2020). Die zunehmende Konzentration in der Wertschöpfungskette der Milchwirtschaft bringt ein großes Ungleichgewicht für die Handelspartner mit sich. Es besteht ein Machtgefälle zwischen LEH und Molkerei, sowie zwischen Molkerei und Milcherzeuger. Die Verhandlungen der Marktpartner erfolgen nicht auf Augenhöhe, was zu Preisbildungsproblemen führt.

Die Ungleichheit der Verhandlungspositionen beginnt bereits bei der Rohmilch. Da die Lagerfähigkeit der Milch stark begrenzt ist und die Transportkosten hoch sind, ist die Vermarktungsmöglichkeit für Milcherzeuger gering. Dies gilt insbesondere für Regionen, in denen die Molkereilandschaft sehr konzentriert ist. Daraus ergibt sich eine Ungleichheit der Marktmacht, wobei die Milchverarbeiter eine wesentlich bessere Verhandlungsposition besitzen als die Milcherzeuger. Außerdem werden die Milchauszahlungspreise einseitig vom Vorstand der Genossenschaftsmolkerei festgelegt, sodass die Verarbeiter einen weiteren bedeutsamen Vorteil besitzen. Das Machtgefälle zwischen LEH und Milchverarbeiter bringt wiederum Nachteile für die Molkereien mit sich. Die Verhandlungsposition des LEH ist aufgrund ihrer hohen Abnahmemenge besser. Dieses Phänomen führt zu Preisbildungsproblemen in der Milchbranche. Die Preise werden von „oben“ nach „unten“ gestaltet, sodass die Preisschwankungen an die letzte Stufe in der Wertschöpfungskette weitergeleitet werden. Die Folgen für Milcherzeuger sind deutlich sichtbar.

Die Privatmolkereien orientieren sich an den Milchauszahlungspreisen der Genossenschaftsmolkereien, die vom Vorstand festgelegt wurden. Die Preisfestsetzung basiert auf einem Referenzpreismodell, welches zum Beispiel auf Veröffentlichungen der Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (AMI) beruht. Demzufolge erstrecken sich die festgelegten Preise der genossenschaftlichen Molkereien über den gesamten Markt. (LADEMANN et al., 2019)

Um die Preisunterschiede repräsentativ zu verdeutlichen, werden die monatlichen Milchauszahlungspreise von Großmolkereien gegenübergestellt. Dabei handelt es sich um die Privatmolkerei Müller und um drei genossenschaftlich organisierte Molkereien. Die Abbildung 8 zeigt die geringen Preisunterschiede zwischen den großen Milchverarbeitern.

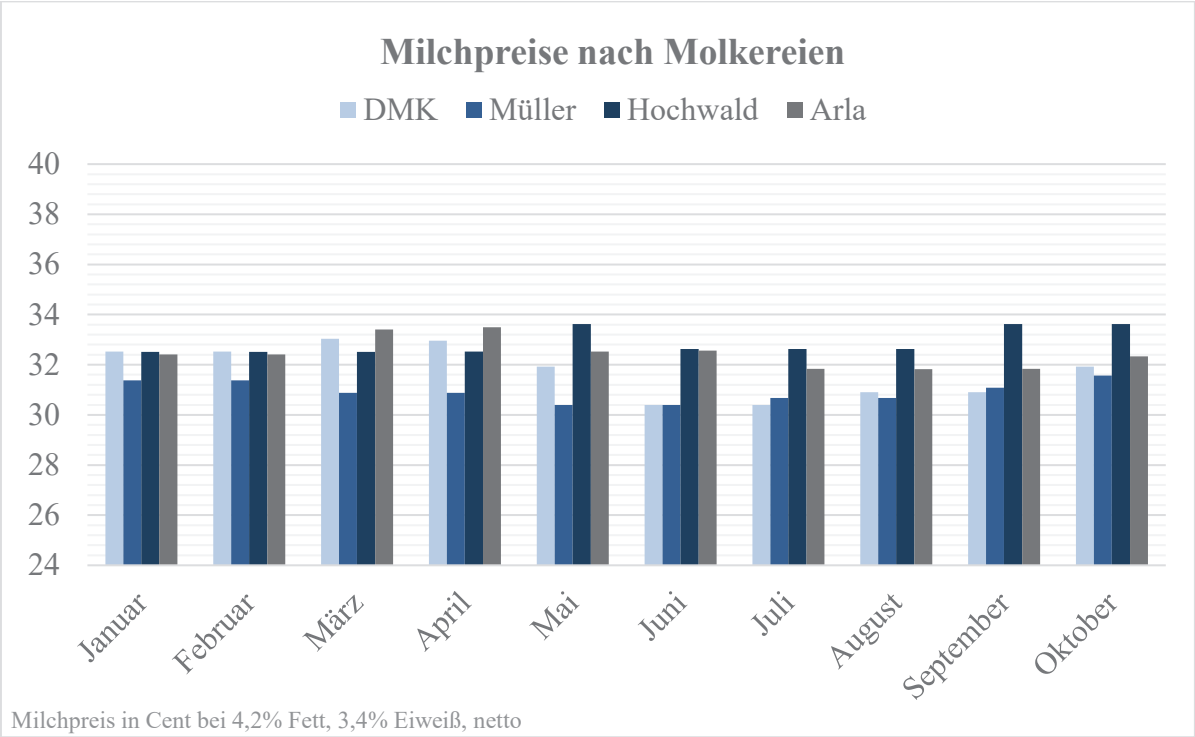

Abbildung 8: Milchauszahlungspreise von vier Großmolkereien im Jahr 2020

Quelle: Eigene Darstellung nach LTO (2020)

Die Milcherzeugungskosten unterscheiden sich in den bundesweiten Regionen um zehn Cent pro Kilogramm Milch. Die Milcherzeugerpreise der Großmolkereien DMK, Müller, Hochwald und Arla variieren hingegen um zwei Cent pro Kilogramm Milch. Die kleinen Preisunterschiede zwischen den Molkereien sind auf regionale Verschiedenheiten und die Lieferstruktur zurückzuführen (LADEMANN et al., 2019). Die Auszahlungspreise variieren zum Jahresbeginn zwischen dem DMK in Norddeutschland und der Molkerei Hochwald in Südwestdeutschland um gerade mal 0,01 Cent pro Kilogramm Milch. Die geringfügigen Preisunterschiede zwischen den Molkereien sind seit Jahren gängige Praxis. Folglich ist ein Molkereiwechsel für Milcherzeuger unattraktiv und es fehlt ein gesunder Wettbewerb.

Zur Milchpreisbildung ist auch die Umrechnung von Liter auf Kilogramm zu thematisieren. Die Milch-Güteverordnung besagt, dass die Anlieferungsmilch nach Gewicht zu bezahlen ist. In Deutschland wurde vor vielen Jahren auf staatlicher Ebene der Umrechnungsfaktor 1,02 festgelegt. Der Fortschritt in der Tierzucht und -haltung führt dazu, dass der Umrechnungsfaktor oftmals nicht mehr der Realität entspricht. Deshalb haben bereits einige Molkereien wie z.B. Bayernland eG, Meggle, Zott und Ehrmann ihren Umrechnungsfaktor angepasst auf 1,03. Derzeit wird die Milch-Güteverordnung überarbeitet. Die geänderte Fassung soll am 1. Juli 2021 in Kraft treten, sodass ab dem Zeitpunkt ein gesetzlicher Umrechnungsfaktor von 1,03 gilt.

Die wirtschaftliche Situation in der Milchverarbeitung ist trotz der einschneidenden Veränderungen der letzten Jahre, erstaunlich gut. Es ist eine kontinuierliche Steigerung der Wertschöpfung erkennbar. Das ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die Preisschwankungen sich kaum auf die Verarbeitungsindustrie auswirken, sondern an die Milcherzeuger weitergereicht werden. Der Anteil der Rücklagen an der Nettowertschöpfung ist in allen Molkereien hoch. Bei den meisten Milchverarbeitern machte der Anteil der Rücklagen und Rückstellungen mehr als die Hälfte der Nettowertschöpfung aus. Wobei die Wertschöpfung zwischen den Molkereien eine große Spannweite hat und nicht unmittelbar von der Verarbeitungsmenge abhängig ist. (JÜRGENS et al., 2015)

In der Abbildung 8 ist die Nettowertschöpfung (hellblau/grün) der Molkereien und die anteiligen Rücklagen und Rückstellungen (dunkelblau/grün) dargestellt. Der rote Punkt gibt jeweils den durchschnittlichen Milchauszahlungspreis der Analysejahre an. Die Molkereien sind in der Darstellung unterteilt nach der Verarbeitungsmenge und gekennzeichnet nach Genossenschaft (grün) und Privatmolkerei (blau).

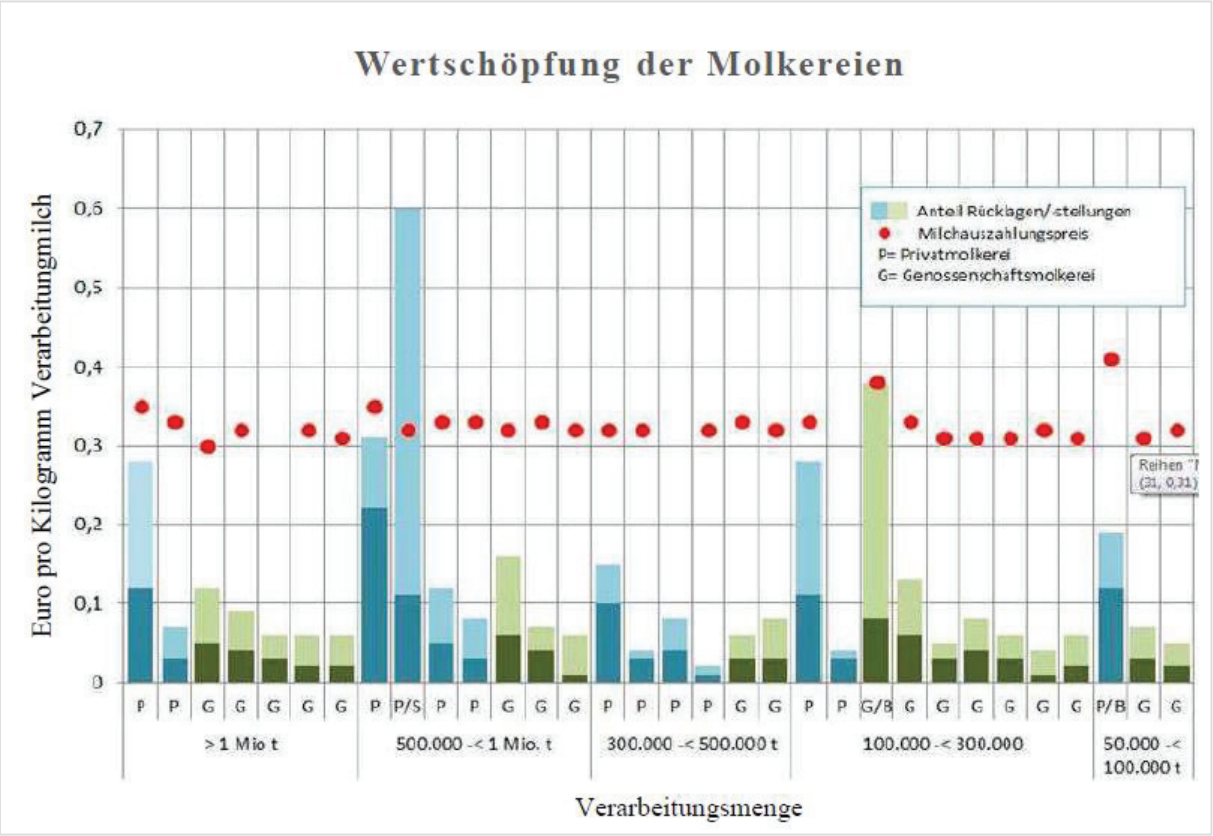

Abbildung 9: Wertschöpfung der Molkereien nach Größenklassen und durchschnittliche Milchauszahlungspreise

Quelle: JÜRGENS et al. (2015)

Die Nettowertschöpfung der Molkereien unterscheidet sich teilweise sehr stark. Der Milchauszahlungspreis hingegen bewegt sich bei allen analysierten Molkereien überwiegend auf gleichem Niveau, ausgenommen bei Biomolkereien (B). Es ist bemerkenswert, dass der Milchauszahlungspreis völlig losgelöst ist von der Wertschöpfung der Molkerei. Das Preisbildungsproblem wird sichtbar: die genossenschaftlichen Großmolkereien mit hohen Verarbeitungsmengen und niedriger Wertschöpfung prägen das Niveau des Milchauszahlungspreises und alle Molkereien orientieren sich daran. Die Verarbeiter reichen die erwirtschaftete Wertschöpfung nicht an die Erzeuger weiter. Demzufolge können insbesondere Milchverarbeiter mit einer guten Wertschöpfung äußerst hohe Rücklagen bilden. (JÜRGENS et al., 2015)

Die Ergebnisse der Wertschöpfungsstudie vom BAL zeigen, dass Genossenschaftsmolkereien mit der Ausrichtung auf Massenprodukte und Drittlandexporte eine vergleichsweise niedrige Wertschöpfung erreichen. Dies führt dazu, dass die Genossenschaftsmolkereien in der Auseinandersetzung mit dem Handel eine schwache Verhandlungsposition besitzen. Der Spielraum in Bezug auf die Ertragslage wird dadurch deutlich enger für die Molkerei. (JÜRGENS et al., 2015)

Da die genossenschaftliche Auftragspflicht bei der geteilten Organisationsstruktur der Genossenschaftsmolkereien in Erfassungs- und Vertriebsseite erlischt, nimmt der Grundgedanke der Genossenschaftsidee ab. Dies spiegelt sich in der wirtschaftlichen Situation der beiden Geschäftspartner wider. Nachfolgend werden die Lieferbeziehungen zwischen Milcherzeuger und Milchverarbeiter näher betrachtet.

2.3 Lieferbeziehungen zwischen Erzeuger und Verarbeiter

Milcherzeuger liefern ihre Rohmilch an die Milchverarbeitungsindustrie ab. Dort wird die Milch zu zahlreichen Milchprodukten weiterverarbeitet. Diese vertikale Kooperation zwischen Erzeuger und Verarbeiter ist gängige Praxis. Dabei wird unterschieden zwischen Milcherzeuger, die Mitglied einer Genossenschaftsmolkerei sind und Milcherzeuger außerhalb des Genossenschaftssystems. Die Lieferbeziehungen der beiden Varianten sind sehr verschieden.

Die Mehrheit der Milcherzeuger ist Mitglied einer Genossenschaftsmolkerei und verpflichten sich gemäß der Satzung ihre produzierte Milch ausschließlich an ihre Genossenschaftsmolkerei zu liefern. Diese satzungsgemäße Regelung wird als **Andienungspflicht** bezeichnet. Im Gegenzug sichert die Molkerei dem Milcherzeuger eine vollständige Produktabnahme zu. Die **Abnahmegarantie** verpflichtet die Genossenschaftsmolkerei dazu, die gesamte Milchmenge abzunehmen und zu vermarkten.

Große Genossenschaftsmolkereien weisen dabei eine besondere Struktur auf. Die Genossenschaftsmitglieder wählen eine bestimmte Anzahl an Genossenschaftsvertretern. Die Vertreter wählen in einer Vertreterversammlung wiederum den Aufsichtsrat. Dieser bestimmt den Vorstand der Genossenschaft. Die Aufgabe des Vorstandes ist die eigenverantwortliche Leitung der Genossenschaft und die Verwirklichung der genossenschaftlichen Ziele. Die Entscheidungsbefugnis verteilt sich auf wenige auserwählte Personen. In der Abbildung 10 ist die Genossenschaftsstruktur dargestellt.

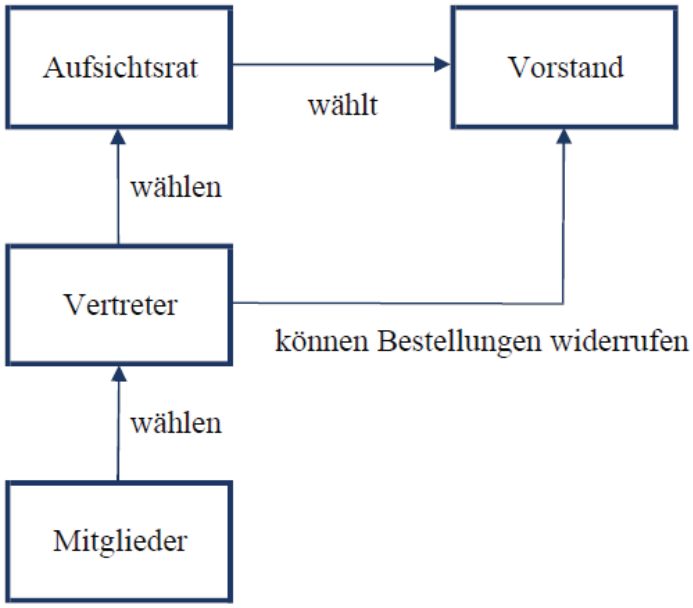

Abbildung 10: Struktur einer Genossenschaftsmolkerei

Quelle: Eigene Darstellung nach LADEMANN et al. (2019)

Die Festlegung des Milchauszahlungspreises erfolgt durch den Vorstand. Es gibt einen gewissen Spielraum bei der Festlegung der Milchgeldhöhe. In der Praxis sind große Genossenschaften mit einer geringen Nettowertschöpfung marktbestimmend beim Auszahlungspreis. Anders als in anderen Märkten üblich, ist im genossenschaftlichen System kein fester oder verhandelter Abnahmepreis vorgesehen. Die meisten Satzungen beinhalten Regelungen zu **einseitigen nachträglichen Preisfestsetzungen.** Das heißt erst nach der Verarbeitung der Milch und dem Absatz auf dem Markt wird der Milchauszahlungspreis für die Erzeuger einseitig durch die Molkerei im Folgemonat bestimmt. Hinzu kommt, dass die Auszahlungspreise „rückwärts“ festgelegt werden, das bedeutet nach Abzug der Kosten der Molkerei (FINK-KEßLER, 2018). Die Preisschwankungen werden dadurch in hohem Maße allein auf die Milcherzeuger abgewälzt. Die Preisgestaltung hat sich vom Rohstoffmarkt abgekoppelt.

Zusammenfassend kann die Belieferungsstruktur im Genossenschaftssystem wie folgt beschrieben werden. Mitglieder, die Erzeuger sind, dürfen ihre gesamte Milch ausschließlich an ihre Genossenschaft abliefern. Die Molkerei garantiert eine vollständige Abnahme der Milchmenge. Der Auszahlungspreis wird im Nachhinein einseitig von der Molkerei festgelegt.

Die Belieferungsstruktur außerhalb des Genossenschaftssystems erfolgt entweder direkt zwischen Milcherzeuger und Privatmolkerei durch Vereinbarung von Lieferverträgen. Eine weitere Möglichkeit ist die horizontale Bündelung von Milcherzeugern zu Milcherzeugergemeinschaften. Dieser Zusammenschluss kann wiederum eine Dach-Organisation bilden, um die Marktstellung der Erzeuger zu stärken und eine bessere Verhandlungsposition zu erreichen. Über die Erzeugergemeinschaft wird die Milch vertraglich gebunden und in der Regel an private Verarbeiter verkauft. Vereinzelt werden auch Mengen an Milchhändler oder Genossenschaftsmolkereien veräußert. Die Rohmilchbelieferung erfolgt entweder direkt durch die Erzeuger oder durch deren Erzeugergemeinschaft. Derzeit umfassen diese Lieferungen knapp 30 % des Marktes. Die Abbildung 11 zeigt eine schematische Darstellung der Belieferungsstruktur außerhalb des Genossenschaftssystems.

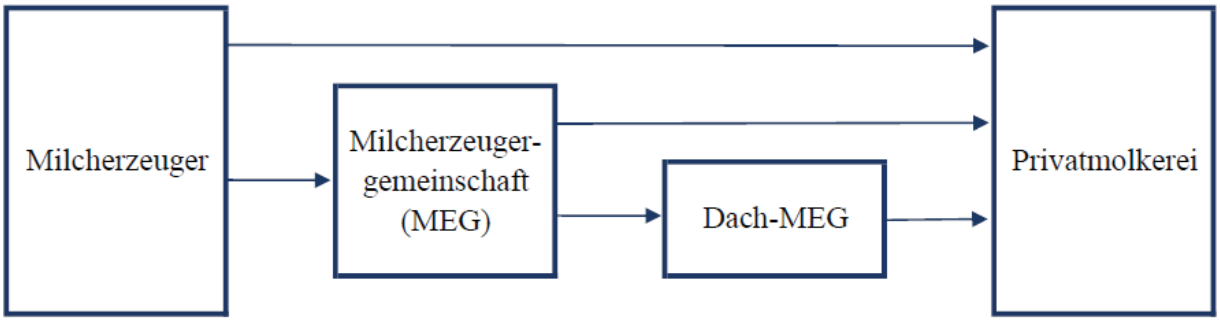

Abbildung 11: Belieferungsstruktur außerhalb des Genossenschaftssystems

Quelle: Eigene Darstellung nach LADEMANN et al. (2019)

Die Privatmolkereien orientieren sich bei ihrer Preissetzung maßgeblich an den großen Genossenschaftsmolkereien. Diese sind damit flächendeckend marktbestimmend (unabhängig von der Belieferungsstruktur). Die Verträge zwischen Erzeugergemeinschaften und Privatmolkereien richten sich nach **Referenz- und Durchschnittspreisen**. Im gesamten Molkereisektor, ausgenommen der Biomolkereien, gibt es keinen klaren Zusammenhang zwischen dem Milchauszahlungspreis und der Höhe der Wertschöpfung. Das zeigte sich bereits im Kapitel der Milchverarbeitung in der Abbildung 9. Preiseinbrüche im Binnen- oder Außenmarkt können aufgrund der Preisbildungsstruktur ungehindert an die Erzeuger durchgereicht werden, ohne dass die Molkereien größere Einbußen erleiden müssen.

Die Besonderheiten der Milchlieferbeziehungen bringen eine Ungleichheit mit sich, die seit vielen Jahren bekannt ist. Bereits im Jahr 2012 hat das Bundeskartellamt eine Sektoruntersuchung Milch veröffentlicht und auf die resultierenden kartellrechtlichen Probleme hingewiesen. Nachdem die staatliche Mengenregulierung im April 2015 aufgehoben wurde, hat sich keine wirksame Mengensteuerung im Milchmarkt etabliert. Diese Erkenntnis liefert das Sachstandspapier über Milch-Lieferbedingungen vom Bundeskartellamt.

Die meisten Lieferbeziehungen sind von der Alleinbelieferungspflicht (Exklusivität), langen Kündigungsfristen (Ausschließlichkeitsbindungen) und von einer nachträglichen Preisfestsetzung gekennzeichnet. Insbesondere die Kombination von Vertragslaufzeit und Andienungspflicht, die im Markt verbreiteten Referenzpreismodelle sowie die Existenz identifizierender, aktueller Marktinformationssysteme wurden als problematisch angesehen. Diese Besonderheiten in den Milchlieferbeziehungen haben eine nachhaltige Beruhigung des Wettbewerbs zur Folge. (BUNDESKARTELLAMT, 2017)

Ein Indiz für die geringe Wettbewerbsintensität ist die minimale Wechselquote von einer Molkerei zur anderen. Nach Angaben des Bundeskartellamtes lag die Wechselquote bundesweit in den Jahren 2013 bis 2015 unter 2 %. Die Andienungspflicht und die private Alleinbelieferung führen zu einer Marktverschließung. Hinzu kommen Wechselhemmnisse wie beispielsweise lange Kündigungsfristen und eine oftmals verzögerte Auszahlung der Einlagen. Nahezu alle Liefererträge sind auf unbestimmte Zeit geschlossen und verlängern sich automatisch (sog. „Evergreen Clauses“). Diese Hemmnisse schränken den Molkereiwechsel und den damit verbundenen Wettbewerb stark ein. Folglich müssen die Molkereien keine Milcherzeuger zu werben versuchen oder einen besonders attraktiven Milchpreis zahlen, da es feste Lieferbeziehungen gibt und keine üblichen Marktverhältnisse.

Das Bundeskartellamt kritisiert neben der Andienungspflicht, den langen Kündigungsfristen und den Vertragslaufzeiten, auch die nachträgliche Preisfestsetzung. Insgesamt legen 94 % der Molkereien ihre Preise erst nach der Lieferung fest. Die Ermittlungen haben ergeben, dass die Milchauszahlungspreise auf Referenzpreise basieren, sowohl bei den privaten als auch bei den genossenschaftlich organisierten Molkereien. Eine auffällige Angleichung der Preise geht mit der nachträglichen Preisfestsetzung einher. Dieses Preisbildungssystem ist auch nach Abschaffung der Milchquote im Jahr 2015 noch immer gängige Praxis. Nach Angaben der Studie zu den Preisbildungsproblemen, hemmt dieses System einen effizienten Preismechanismus am Markt (LADEMANN et al., 2019). Außerdem bringt die nachträgliche Preisfestsetzung eine große Planungsunsicherheit für Milcherzeuger mit sich und erschwert die Orientierung an Preissignalen (BMEL, 2017).

Die Abwärtsspirale der Milchauszahlungspreise wird in Krisenzeiten durch die aktuellen Lieferbeziehungen befördert. Die Milcherzeuger versuchen durch eine höhere Milchmenge die Einkommensverluste zu kompensieren. Dies ist nur aufgrund der genossenschaftlichen Abnahmegarantie möglich und erhöht das Ungleichgewicht am Markt. Die Abnahmegarantie setzt offensichtlich falsche Anreize, denn ohne einen gesicherten Absatz würden die Milcherzeuger ihre Produktion nicht einseitig erhöhen. Die unbegrenzte Mengenannahme der Molkerei erschwert den Produktabsatz am gesättigten Markt. Die Folgen der Überproduktion und der einhergehenden Absatzproblematik sind Dumpingpreise für qualitativ hochwertige Lebensmittel.

Die Studie „Marktreview Milch“ hat das Marktgeschehen in der Milchkrise 2014 bis 2016 rückblickend analysiert (JÜRGENS et al., 2017). Das Fazit der Untersuchung ist, dass die Übermengen an Milch für selbst die geringsten Mehrerlöse seitens der Milchindustrie auf den Drittlandmärkten abgesetzt, wenn nicht gar verramscht wurden. Der damit verbundene Preisverfall auf Ebene der Milcherzeuger wurde rücksichtslos in Kauf genommen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Folgen durch den Billigexport weit über den nationalen und europäischen Markt reichen. Die fatalen Preisabstürze setzen sich nämlich auf den Drittlandmärkten fort. Laut Studie waren die Milcherzeuger die Verlierer des Geschehens. Das Zusammenspiel von Andienungspflicht und Abnahmegarantie begründen unter anderem die geringen Milchauszahlungspreise und die damit verbundene negative Preis-Kosten-Ratio der Milchviehhalter.

In der Agrarministerkonferenz im September 2018 wurde festgestellt, dass eine Modernisierung der Lieferbeziehungen durch die Wirtschaft dringend notwendig ist, um die Planbarkeit für Milcherzeuger und -verarbeiter zu verbessern. Die Vertreter der Länder fordern die Wirtschaftsbeteiligten auf, ihre Systeme zur Verbesserung der Mengenplanung freiwillig weiterzuentwickeln, da die bisherigen Anstrengungen nicht ausreichen (AGRARMINISTERKONFERENZ, 2018). Im Juni 2019 wurde vom wissenschaftlichen Dienst ein Dokument zu den aktuellen Diskussionspunkten der Milchlieferbeziehungen für den Deutschen Bundestag erstellt. Dort sind die Veröffentlichungen zum Thema „Lieferbeziehungen im Milchsektor“ von verschiedenen Instituten kurz zusammengefasst. Obwohl die Negativfolgen der aktuellen Lieferbeziehung vom BMEL erkannt und diskutiert wurden, gibt die Politik die Verantwortung an die Marktbeteiligten ab (BUNDESTAG, 2019).

Die Bundesagrarministerin für Ernährung und Landwirtschaft hat die Milchbranche aufgefordert eine „Sektor-Strategie Milch 2030“ zu entwickeln, um die Lieferbeziehungen zu modernisieren. Im Januar 2020 wurde eine Gemeinschafts-Strategie von folgenden Beteiligten herausgegeben:

BPM (Bundesverband der Privaten Milchwirtschaft)
DBV (Deutscher Bauernverband)
DRV (Deutscher Raiffeisenverband)
IGM (Interessengemeinschaft Genossenschaftliche Milchwirtschaft)
MIV (Milchindustrie-Verband)
IDF (International Dairy Federation).

Der Bundesverband Deutscher Milchviehhalter (BDM) konnte sich mit der Gemeinschafts-Strategie nicht identifizieren und hat eine eigene „Sektorstrategie 2030“ auf den Weg gebracht. Die beiden Strategien und die dazugehörigen Maßnahmen unterscheiden sich voneinander. Die Interessenkonflikte zwischen Milcherzeugern und Verarbeitungsindustrie sind aufgrund ihrer unterschiedlichen Wertschöpfungsstufe verständlich und nachvollziehbar.

Neben den freiwilligen Maßnahmen der „Sektorstrategie 2030“ ist es politisch möglich die Rahmenbedingungen in der Milchwirtschaft zu verändern, indem der Artikel 148 der Gemeinsamen Marktordnung auf nationaler Ebene oder auf europäischer Ebene umgesetzt wird (VO (EU) 1308/2013, 2013). Der Artikel schreibt eine schriftliche Vertragspflicht mit konkreten Preis- und Mengenangaben vor, sodass Wettbewerbsdefizite abgebaut werden würden (Anhang A1). Das BMEL beauftragte das Institut für Ernährungswirtschaft (Ife) im Jahr 2018 eine Bestandsaufnahme zu den Vertragsbeziehungen zwischen den Molkereien und Milcherzeugern zu erstellen. Der Auftragsbericht sollte als Entscheidungshilfe für die nationale Anwendung des Artikels 148 GMO dienen. Der Bericht besagt, dass bisherige Veröffentlichungen und Analysen den Umfang und die Effekte dieser Regelungen unterschiedlich einschätzen (BUNDESTAG, 2019).

Die Lieferbeziehungen zwischen Milcherzeuger und Verarbeiter sind ausbaufähig. Bereits im März 2017 schlug das Bundeskartellamt im Sachstandspapier „Milch-Lieferbeziehung“ folgende Ausgestaltungsmöglichkeiten vor (BUNDESKARTELLAMT, 2017):

- kurze Kündigungsfristen für Lieferverhältnisse im Milchsektor
- Lockerung der Kopplung von Lieferbeziehungen und Genossenschaftsmitgliedschaft
- Festlegung der Preise vor Lieferung
- Vereinbarung fester Liefermengen.

Die Anregungen zu den Ausgestaltungsmöglichkeiten der Lieferbeziehungen wurden bislang in politischen Entscheidungen noch nicht berücksichtigt. Es gab bereits ein kartellrechtliches Verfahren gegen die größte Molkerei Deutschlands bezüglich der Kündigungsfristen in der genossenschaftlichen Lieferbeziehung.

Die aktuelle Situation der wirtschaftlichen und rechtlichen Gegebenheiten der Milchwirtschaft in Deutschland zeigt, dass der gegenwärtige Zustand problembehaftet ist. Die wirtschaftlichen und politischen Debatten sprechen deutlich dafür, dass es keine simple Lösung für dieses komplexe Themengebiet gibt.

Im dritten Kapitel werden zunächst die Möglichkeiten kooperativer Vermarktungswege aufgeschlüsselt. Anschließend folgen praktische Kooperationen aus der Milchwirtschaft.

3 Kooperative Vermarktungswege

Eine Kooperation besagt im Allgemeinen das zweckgerichtete Zusammenwirken von Beteiligten, welche gemeinschaftliche Ziele verfolgen. Menschen besitzen die Fähigkeit gemeinschaftlich an Problemen oder Aufgaben zu arbeiten, die allein nicht zu bewältigen sind. Oftmals führt eine Kooperation zum Nutzen aller Beteiligten.

Der bekannte Professor Franz Josef RADERMACHER (2011) äußerte in seinem Vortrag „Die Welt im Jahr 2050“ folgende Gedanken:

„*Wir verdanken fast alles unserem Großhirn, seiner unglaublichen Leistungsfähigkeit und unserer Kooperationsfähigkeit. Nur in Arbeitsteilung und Miteinander im Frieden und in der Kooperation können wir den großen Wohlstand für so viele Menschen erwirtschaften*“.

Bei tieferer Durchdringung dieser Gedanken werden die Vorteile von Kooperationen noch deutlicher, da Kooperationen sich in jeglichen Bereichen wiederfinden und schon in der frühen Geschichte praktiziert wurden. Gleichzeitig ist klar, dass Kooperationen nur gut funktionieren, wenn das Miteinander friedlich verläuft und die Arbeitsteilung gut gestaltet ist. Dazu sind Regeln notwendig, die klare Rahmenbedingungen schaffen und für Gerechtigkeit unter den Kooperationspartnern sorgen.

Laut Professor Radermacher ist die Kooperationsfähigkeit der Menschen ein wichtiger Schlüssel für den gesamten Erfolg. Diese These kommt auch in der Agrar- und Ernährungswirtschaft zum Tragen. Ein Blick in die Milchwirtschaft genügt, um zu erkennen, dass Kooperationen aus dieser komplexen Branche nicht wegzudenken sind. Die Milchmenge pro Betrieb nimmt aufgrund der steigenden Herdengröße und der hohen Milchleistung pro Kuh tendenziell zu. Die produzierten Rohmilchmengen sind in der Regel zu groß, um sie in der Nachbarschaft frisch abzusetzen. Daher besteht Verarbeitungsbedarf und im Anschluss ein geregelter Produktabsatz. In der Praxis geschieht dies durch die Kooperation von spezialisierten Unternehmen, welche die Wertschöpfungskette bilden. Aus diesem Grund sind Kooperationen in der Milchwirtschaft unabdingbar. Dies trifft insbesondere in Teilen von Nord- und Ostdeutschland zu, welche überwiegend von großen Milchviehbetrieben und einer eher geringeren Bevölkerungsdichte gekennzeichnet sind. Folglich sind Kooperationen für milcherzeugende Unternehmen sehr bedeutend hinsichtlich der Produktvermarktung.

In der Betriebswirtschaft wird unter einer Kooperation eine freiwillige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen verstanden. Zu den Zielen einer unternehmerischen Kooperation gehören oftmals die Steigerung der Leistungsfähigkeit und die Nutzung wirtschaftlicher Vorteile. Meistens wird ein Kooperationsvertrag abgeschlossen, der die Inhalte der Zusammenarbeit sowie die Rechte und Pflichten der Vertragspartner regelt.

Üblicherweise werden Kooperationen unterschieden nach der Wertschöpfungsstufe der kooperierenden Unternehmen. Wenn Betriebe derselben Wirtschaftsstufe zusammenarbeiten, wird von einer horizontalen Kooperation gesprochen. Im Bereich der Milchwirtschaft, kooperieren dann zum Beispiel mehrere Milcherzeuger miteinander. Eine vertikale Kooperation liegt vor, wenn Unternehmen von unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette gemeinsam agieren. Ein Beispiel dafür ist die Zusammenarbeit zwischen Erzeuger und Verarbeitungsunternehmen.

Um praxisnahe Vermarktungswege für Milcherzeuger herauszustellen und zu bewerten, wird das Hintergrundwissen zur kooperativen Vermarktung näher beleuchtet. Auf Grundlage dessen können geeignete Möglichkeiten abgeleitet werden, um den komplexen Herausforderungen der Milcherzeuger zu begegnen. Nachstehend werden horizontale und vertikale Kooperationen charakterisiert. Im Anschluss werden kooperative Praxisbeispiele aus der Milchwirtschaft vorgestellt.

3.1 Horizontale Kooperation

Die historische Entwicklung der Land- und Ernährungswirtschaft hat zu unterschiedlichen Betriebsgrößen in der Wertschöpfungskette geführt. In der Regel sind einzelne Erzeugungsbetriebe nicht groß genug, um im Vermarktungsprozess eine gute Verhandlungsposition gegenüber ihren Verarbeitern oder Händlern zu erreichen. In Deutschland und in benachbarten Ländern haben sich daher zwei gängige Kooperationsmodelle auf horizontaler Ebene durchgesetzt.

Bundesweit ist das **Genossenschaftsmodell** am meisten verbreitet. In diesem Modell schließen sich zahlreiche Erzeuger zusammen, die Mitglied und gleichzeitig Eigentümer der Genossenschaft sind. Das Ziel dieser Zusammenarbeit ist es, die Marktschwäche der Erzeuger im Absatzgeschäft auszugleichen und die Verhandlungsposition zu verbessern. Das Genossenschaftsgesetz (GenG) gibt dabei den rechtlichen Rahmen vor. Dieses Kooperationsmodell gibt es nicht nur im Bereich der Milch, sondern auch bei vielen anderen Agrarprodukten. Die Entstehung der Genossenschaften liegt über 150 Jahre zurück und hat bis heute eine große Bedeutung in der Landwirtschaft. Mittlerweile haben sich wettbewerbsfähige Genossenschaften entwickelt, die auf nationalen und globalen Märkten aktiv sind. Da diese Unternehmen tendenziell an Größe gewinnen und deren internationale Verflechtung zunimmt, werden einfache Entscheidungsstrukturen gebraucht. Allerdings schränken sich dadurch die Mitwirkungsmöglichkeiten der einzelnen Mitglieder stark ein. Große Genossenschaften ähneln sich hinsichtlich ihrer Marketinginstrumente den privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Herr Prof. Dr. Paul MICHELS (2015) von der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf äußerte sich zum Genossenschaftsmodell wie folgt: *„Die Mitglieder geben zwar noch den finanziellen Rahmen für das Marketing vor, an der Ausgestaltung sind sie in der Regel nicht beteiligt. Landwirte werden somit zu Lieferanten der Genossenschaften und haben kaum Einfluss auf die weitere Vermarktung“.*

Da die Milcherzeuger in ihrer Rolle als Genossen die produzierte Milch nicht an ihre Molkerei verkaufen, sondern lediglich abliefern, hat sich in der Praxis die rückwirkende Festsetzung der Milchauszahlungspreise etabliert. Der Auszahlungspreis basiert dabei auf der aktuellen Marktlage und dem Verwertungsergebnis. Folglich orientieren sich die Absatzseite und die Gewinnmaximierung in Genossenschaften nur an der Nachfrage, den Marktpreisen und den Produktionskosten auf der Molkereiebene, jedoch nicht an den Erzeugungskosten der Milch. (JÜRGENS et al., 2015)

Exkurs: Interessenkonflikte

Es lässt sich Schlussfolgern, dass Genossenschaftsmolkereien die Erzeugungskosten der Genossen nicht berücksichtigen. Daher liegt die Vermutung nahe, dass genossenschaftliche Molkereien nicht (immer) im Sinne ihrer Milcherzeuger handeln. Die Gegenüberstellung der Milchauszahlungspreise und der Milcherzeugungskosten bestärkt diese Vermutung ausdrücklich. In erster Linie erscheint es nicht plausibel, dass genossenschaftliche Molkereien entgegen den Interessen der Eigentümer handeln. Jedoch gibt es zwei theoretische Überlegungen, die dieses Phänomen begründen. Die Ursache beruht oft auf den Interessenkonflikten der verschiedenen Akteure. (LADEMANN et al., 2019)

Die **Prinzipal-Agent-Theorie** bietet einen Erklärungsansatz für das Verhalten der Kooperationspartner. Diese Modellwelt beschreibt die Beziehung zwischen Prinzipal (Auftraggeber) und Agenten (Auftragnehmer). Der Prinzipal überträgt dem Agenten eine Aufgabe. Der Agent führt diese Aufgabe aus, wobei die Entscheidungen des Agenten Auswirkungen auf den Prinzipal haben (STRECKER et al., 2010). Im Kontext der genossenschaftlichen Kooperation bilden die Milcherzeuger den Prinzipal und die Entscheidungsbefugten der Genossenschaftsmolkerei den Agenten.

Der theoretische Ansatz geht von zwei Grundannahmen aus: (LADEMANN et al., 2019)

1. Prinzipal und Agent verständigen sich über ein gemeinsames Ziel, sind aber eigenständige Akteure und streben jeweils ihre eigene Nutzenmaximierung an.

2. Es gibt eine Informationsasymmetrie zwischen den Partnern, wobei der Agent über einen Informationsvorsprung verfügt.

In der Abbildung 12 sind die Zusammenhänge und Annahmen zwischen Prinzipal (Milcherzeuger) und Agent (Genossenschaftsmolkerei) dargestellt.

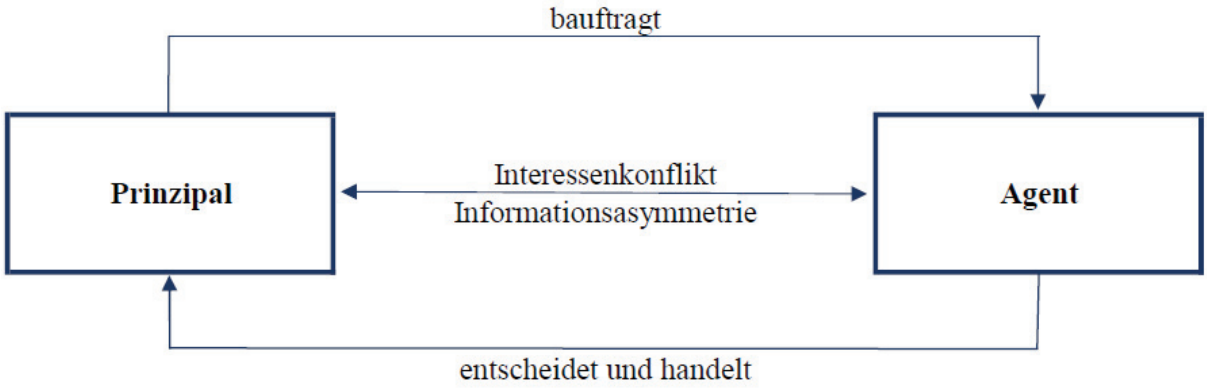

Abbildung 12: Prinzipal-Agent-Ansatz

Quelle: Eigene Darstellung nach LADEMANN et al. (2019)

Angewandt auf die Milchvermarktung: Milcherzeuger (der horizontale Zusammenschluss der Erzeuger) beauftragt die Entscheidungsbefugten der Genossenschaftsmolkerei damit, die angediente Rohmilch zu verarbeiten und bestmöglich am Markt zu verkaufen. Dabei entscheidet und handelt die Genossenschaft als selbstständiger Marktakteur. Die genossenschaftliche Satzung und der rechtliche Rahmen einer Genossenschaft verpflichten die Molkerei dazu, die Erlöse vollständig (nach Abzug aller Kosten) an die Genossen auszahlen. Dadurch verbleiben theoretisch so gut wie keine Gewinne im Molkereiunternehmen. Allerdings zeigt die Studie zur Wertschöpfung von Molkereien ein anderes Ergebnis. Selbst in Krisenjahren bildeten die Genossenschaftsmolkereien Rücklagen zwischen 40 % und 83 % der Nettowertschöpfung (JÜRGENS et al., 2015). Die Notwendigkeit dieser Rücklagen ist für Milcherzeuger nicht transparent und nur den Molkereien vollständig bekannt. Dies verdeutlicht den Informationsvorsprung der Entscheidungsbefugten der Molkerei vor den Eigentümern des Unternehmens. Es liegt eine deutliche Informationsasymmetrie zwischen den Partnern vor. Milcherzeuger sind zwar in der Lage die Bildung der hohen Rücklagen zu beobachten, haben jedoch nur sehr begrenzte Möglichkeiten diese zu Gunsten der Auszahlungspreise mitzugestalten. (LADEMANN et al., 2019)

Des Weiteren führen Zukunftsentscheidungen der Molkerei oftmals zu Interessenkonflikten. Die gewählten Vertreter der Genossenschaft entscheiden über künftige Investitionen. Aufgrund eigener Interessen werden diese nicht zur vollsten Zufriedenheit der Auftraggeber ausfallen. Beispielsweise setzt die Molkerei auf langfristiges Wachstum, während die Milcherzeuger aufgrund der preislichen Unterdeckung um ihre wirtschaftliche Existenz kämpfen. (LADEMANN et al., 2019)

Ein weiterer Erklärungsansatz für das nicht intuitive Verhalten der genossenschaftlichen Molkereien bietet die Meinungsvielfalt der Milcherzeuger. Unterschiedliche Interessen zwischen den Genossenschaftsmitgliedern können zu Konflikten führen. Das Ziel einen guten Verkaufspreis für die angelieferte Rohmilch zu erlangen, verfolgen alle Mitglieder. Jedoch gibt es die verschiedensten Wege und Strategien dieses Ziel zu erreichen. Eine Einigkeit ist diesbezüglich insbesondere in großen Genossenschaften nur schwer zu realisieren. Beispielsweise umfasst die Molkerei DMK mehrere Tausend Mitglieder aus zahlreichen Bundesländern, die alle ein aktives Stimmrecht haben. Die regionalen Unterschiede können zu Uneinigkeiten führen. Eine Befragung deutscher Landwirte zu den Lieferbeziehungen ergab ein heterogenes Meinungsbild. Die Studie erwies, dass kleinere Betriebe eher am typisch genossenschaftlichen Liefersystem festhalten wollen und größere Milcherzeuger sich eher eine vertragliche Lösung wünschen (HESS et al., 2017). Außerdem wurde deutlich, dass Milcherzeuger in ostdeutschen Bundesländern das typische genossenschaftliche Liefersystem deutlich häufiger ablehnen als die befragten Landwirte in Westdeutschland. Das Genossenschaftsmodell beruht jedoch auf demokratischen Wahlen der Mitgliedervertreter, des Aufsichtsrates und des Vorstandes. Interessenkonflikte zwischen den einzelnen Genossenschaftsmitgliedern können zu einer nicht zufriedenstellenden Situation führen.

In der Literatur wird diese Situation als **Hotelling-Downs-Modell** oder auch als **Medianwählertheorem** bezeichnet. Dieses Modell veranschaulicht das Verhalten von Parteien. Es besagt, dass sich die Positionen der Vertreter immer zur Mitte hin angleichen werden, um Wähler für sich zu erlangen und somit auch die Wahl zu gewinnen. In der Beziehung zwischen Milcherzeuger und Genossenschaftsmolkerei kann dieses Phänomen zum Tragen kommen. Die Uneinigkeit der Erzeuger kann dazu führen, dass kein eindeutiger Auftrag an die Genossenschaftsmolkerei bzw. an die ausführende Leitungsebene erteilt wird und der Vorstand letztendlich keine klare Meinung bezüglich der Strukturen vertreten kann. (LADEMANN et al., 2019)

Das zweite horizontale Kooperationsmodell ist der Zusammenschluss landwirtschaftlicher Betriebe zu **Erzeugergemeinschaften**. Bereits im Jahr 1969 hat die Bundesregierung auf die Folgen der ungleichen Machtverteilung reagiert und das Marktstrukturgesetz auf den Weg gebracht. Dies ermöglichte Zusammenschlüsse land- und fischwirtschaftlicher Betriebe. Da das Gesetz im Jahr 2013 nicht an Aktualität verloren hatte, wurden die Rahmenbedingungen im neuen Agrarmarktstrukturgesetz (AgrarMSG) beibehalten. Das Ziel ist es, ein Gegengewicht zu den bereits stark konzentrierten Wirtschaftsstufen zu schaffen und die Marktstellung der Erzeuger zu verbessern. Die Organisationen genießen dabei eine kartellrechtliche Sonderstellung. Es steht ihnen zu, Preise für ihre Mitgliedsbetriebe abzusprechen und eine Bindung beim Verkaufspreis vorzuschreiben. Des Weiteren ist es ihnen möglich Märkte zeitlich und regional aufzuteilen, um den Wettbewerb unter den Betrieben und Erzeugergemeinschaften zu reduzieren.

Für die Gründung von Erzeugergemeinschaften gibt es eine staatliche Förderung in Form von Start- und Investitionsbeihilfen. Diese stehen anerkannten Erzeugerorganisationen zur Verfügung, wobei mindestens eines der drei festgelegten Ziele verfolgt werden muss: (AGRARMARKTSTRUKTURVERORDNUNG, 2013)

- Sicherstellung einer planvollen und insbesondere in quantitativer und qualitativer Hinsicht nachfragegerechten Erzeugung
- Bündelung des Angebots und Vermarktung der Erzeugung ihrer Mitglieder
- Verringerung der Produktionskosten und Stabilisierung der Erzeugerpreise.

Des Weiteren ist in der Agrarmarktstrukturverordnung (AgrarMSV) eine Sonderbestimmung für den Erzeugnisbereich Milch und Milchprodukte aufgeführt. Für Milcherzeuger gibt es die Möglichkeit, gleichzeitig Mitglied mehrerer anerkannter Erzeugerorganisationen zu sein. Die Doppelmitgliedschaft kann die Verhandlungsposition bei Rohmilchverträgen verbessern.

Das AgrarMSG und die AgrarMSV beruhen beide auf dem so genannten Milchpaket der Europäischen Union. Der gesetzliche Rahmen ermöglicht den Milcherzeugern einen gebündelten Marktauftritt. Die horizontale Vermarktung über Genossenschaften ist wesentlich älter und somit weiterverbreitet als die Bündelung zu Erzeugergemeinschaften. Die Entwicklung der vergangenen Jahre zeigt, dass die Vermarktung über Erzeugergemeinschaften tendenziell zunimmt.

3.2 Vertikale Kooperation

Die vertikale Zusammenarbeit erfolgt über verschiedene Wirtschaftsstufen und ist in der Regel etwas straffer organisiert als die horizontale Kooperation. Der Grund dafür ist, dass die Interessen der Kooperationspartner gewöhnlich weiter auseinander liegen als bei Gleichgesinnten auf horizontaler Ebene. Speziell im Bereich der Milcherzeugung erfolgt die vertikale Kooperation zwischen Landwirt und Verarbeiter. Es gibt auch Milcherzeuger, die ihr Produkt direkt an Händler absetzten, doch dies ist in der Milchwirtschaft derzeit eher die Ausnahme.

Bei der vertikalen Kooperation treffen **Milchproduzent und Verarbeiter** gemeinsam Vereinbarungen über die Zusammenarbeit. Die vertragliche Regelung spielt dabei eine große Rolle. Einerseits um die Produktabnahme für den Milcherzeuger zu garantieren und andrerseits, um die Rohstoffbeschaffung für den Verarbeiter abzusichern. Üblicherweise sind folgende Aspekte in den Verträgen geregelt:

- die Qualitätsmerkmale der Milch
- die Preisgestaltung, sowie Regeln für Zu- und Abschläge
- der Lieferzeitpunkt und Transport (inkl. Kostenübernahme)
- das Einverständnis mit Kontrollen
- die Zahlungsbedingungen
- die Vertragslaufzeit bzw. die automatische Vertragsverlängerung
- die Vertragsstrafen bei Nichteinhaltung der Vereinbarungen.

Da Planungssicherheit für beide Kooperationspartner wichtig ist, werden meist mehrjährige Vertragslaufzeiten gewählt. Die Verträge zwischen Milcherzeuger und Privatmolkerei sind oftmals von einer automatischen Vertragsverlängerung gekennzeichnet.

Eine andere Möglichkeit der vertikalen Kooperation ist die Zusammenarbeit zwischen **Landwirt und Händler**. Dieser Vermarktungsweg ist vor allem im Bereich Obst und Gemüse zu finden. So wie viele andere Agrarprodukte hat auch die Milch Verarbeitungsbedarf, bevor es in den Handel gelangt. Daher ist dieses Modell eher unüblich. Es gibt vereinzelt Landwirtschaftsbetriebe, die eine eigene Hofmolkerei besitzen und ihre fertigen Produkte an den Handel absetzen. Auch bei dieser Konstellation sind schriftliche Vereinbarungen über die Zusammenarbeit wichtig. Eindeutige Absprachen über Produktmengen und -qualitäten, Transport und Lieferung, Zahlungsvereinbarungen usw. sind notwendig für ein gutes und friedliches Miteinander.

Die kooperative Vermarktung ist ein komplexes Thema. Die zahlreichen Möglichkeiten der Zusammenarbeit können nicht immer eindeutig und glasklar zugeordnet werden. Ein geeignetes Beispiel dafür ist das Genossenschaftsmodell. Das genossenschaftliche Molkereisystem beruht auf einem horizontalen Zusammenschluss zahlreicher Milcherzeuger. Aus dieser Kooperation entsteht ein Milchverarbeitungsunternehmen, welches eine andere Stufe in der Wertschöpfungskette abbildet. Die Zusammenfassung mehrerer aufeinanderfolgender Stufen des Produktions- und Vermarktungsprozesses wird auch als **vertikale Unternehmensintegration** bezeichnet. Dabei stellt das Unternehmen eine rechtliche Einheit dar oder steht zumindest unter einheitlicher unternehmerischer Führung (BRILL, 1996).

Im Allgemeinen kann die Eingliederung in ein Unternehmen einer anderen Wirtschaftsstufe auf unterschiedliche Weise erfolgen, z.B. durch

- Unternehmensbeteiligung
- Unternehmenszusammenschlüsse
- Neugründung von Unternehmensbereichen
- Gründung von Tochtergesellschaften (BRILL, 1996).

Die Genossenschaftsmitglieder sind Eigentümer des Unternehmens und entscheiden indirekt über die Führung der nachgelagerten Wirtschaftsstufe, sodass von einer vertikalen Unternehmensintegration gesprochen wird.

Das Thema der kooperativen Zusammenarbeit ist breit gefächert, auch in Hinblick auf die Vermarktung von Milch und Milchprodukten. Eine eher neuartige vertikale Kooperation für Milcherzeuger ist die Zusammenarbeit mit einer mobilen Käserei. Der bewegliche Dienstleister verarbeitet die hofeigene Milch zu verschiedene Käsesorten. Der Landwirt bekommt sein hergestelltes Erzeugnis als fertiges Milchprodukt wieder und kann dies (kooperativ) vermarkten. Hieraus kann auch ein Kooperationsmix mit verschiedenen Partnern entstehen und eine neue Reihenfolge in der Wertschöpfungskette.

Die Vermarktungswege für Milch und Milchprodukte sind vielfältig. Bislang ist die Milchablieferung an die umliegende Molkerei gängige Praxis. Dazu gehören die starren Lieferbeziehungen zwischen Erzeuger und Verarbeiter, welche problembehaftet sind und seit Jahren keinen wirtschaftlichen Erfolg für Milchbauern mit sich bringen. Alternative Vermarktungswege sind nur wenig verbreitet. Aufgrund der Gegenwärtigen Situation in der Milchviehhaltung sind Veränderungen erforderlich bzw. neue Wege gefragt. Alternative Vermarktungsmöglichkeiten nehmen tendenziell zu. Nachfolgend werden praktische Kooperationen in der Milchwirtschaft in Deutschland beleuchtet. Insbesondere werden alternative Vermarktungswege zum herkömmlichen Milchabsatz aufgezeigt, die sich in der Praxis für funktionsfähig und nachhaltig bewiesen haben.

3.3 Kooperative Vermarktung in der Milchwirtschaft

In Deutschland gibt es bemerkenswerte Strukturunterschiede in der Milchwirtschaft. Die vorliegende Studie beschäftigt sich beispielhaft mit einer Abseitsregion in Mecklenburg-Vorpommern. Um regional angepasste Praxisbeispiele zu zeigen, beziehen sich auch die nachfolgenden Kooperationen auf das Gebiet.

3.3.1 Kooperationen zwischen Milcherzeuger und Verarbeiter in M-V

Der Strukturwandel hat die Molkereilandschaft im Nordosten Deutschlands sehr verändert. Dadurch hat sich die Kooperation zwischen Milcherzeuger und Verarbeiter auf drei große **Molkereiunternehmen** konzentriert. Dazu gehören die beiden Großgenossenschaften Deutsches Milchkontor und Arla Foods, sowie die Privatmolkerei Rücker. Ferner verkaufen einige Milcherzeuger ihr Produkt an Molkereien in benachbarte Bundesländer wie zum Beispiel nach Brandenburg zur Uckermärker Milch GmbH in Prenzlau. Vereinzelt werden auch kleine Privatmolkereien beliefert, doch das ist eher die Ausnahme. Der direkte Vermarktungsweg vom Landwirtschaftsbetrieb an eine Molkerei hat in Mecklenburg-Vorpommern die weitaus größte Bedeutung (Abb. 13).

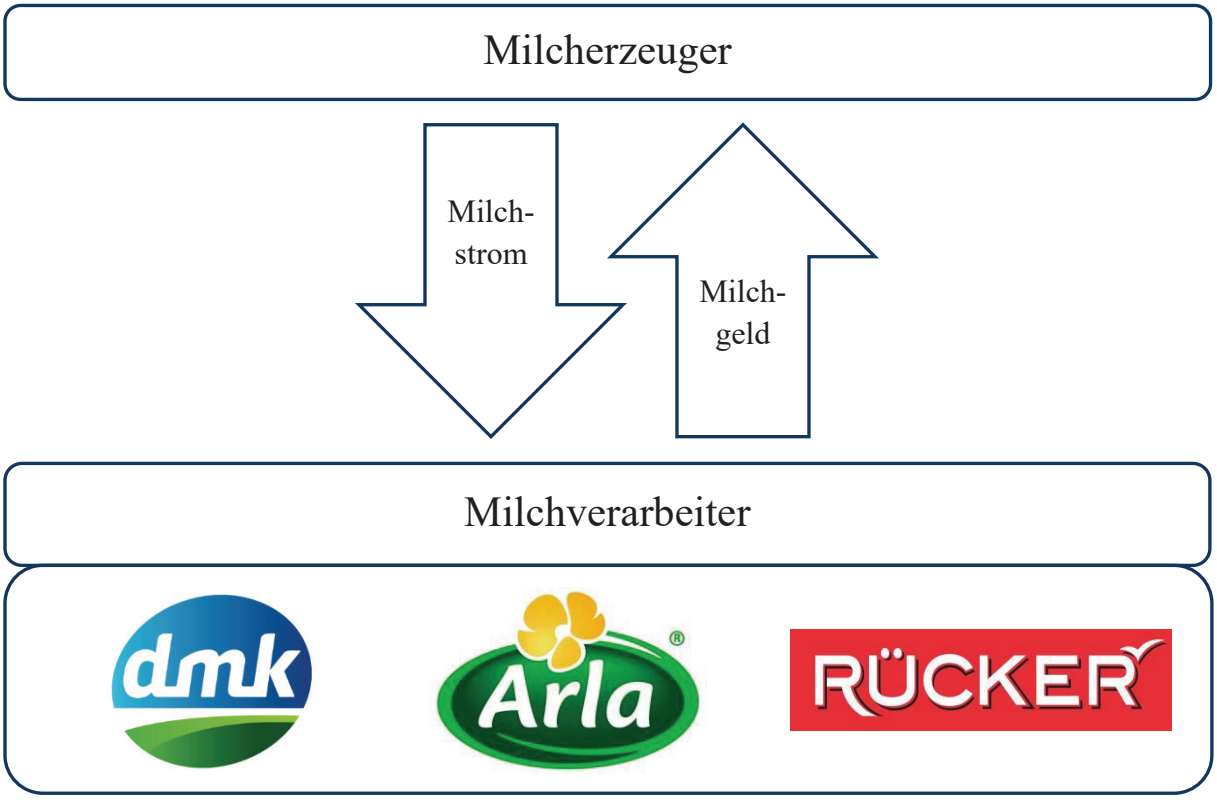

Abbildung 13: Kooperationsstruktur zwischen Milcherzeuger und Molkereien in M-V

Quelle: Eigene Darstellung mit UNTERNEHMENSLOGO (2021)

Des Weiteren gibt es Milcherzeuger, die ihre Rohmilchmengen bündeln und diese gemeinsam über eine **Erzeugergemeinschaft** (EG) verkaufen. In Mecklenburg-Vorpommern gibt es vier anerkannte EGs im Bereich Milch und Milcherzeugnisse (BLE, 2021). Die Milcherzeugergemeinschaften (MEG) handeln selbstständig in ihren Strukturen und Entscheidungen. Die EG Qualitätsmilch Bützow w.V. schließt selbstständig Milchkaufverträge mit den Molkereien ab. Um die Verhandlungsposition der Milcherzeuger zu verbessern, schließen sich MEGs oftmals einer Dachorganisation an. Dies tun auch die anderen drei Milcherzeugergemeinschaften in Mecklenburg-Vorpommern. Die MEG Nordpool w.V. und die MEG Südmecklenburg w.V. sind Mitglied bei der norddeutschen Milcherzeugergemeinschaft w.V. (Nord-MeG). Die MEG Hagenow w.V. ist Mitglied bei der Bayern MEG, welche mit knapp 5,8 Mrd. kg Milch bundesweit die größte Milcherzeuger-gemeinschaft ist. Die Dachorganisationen unterstützen die MEGs bei der Koordination der Vermarktung. Das Ziel ist es einen möglichst hohen Milchauszahlungspreis für die sogenannte „freie“ Milch zu erzielen. Nachstehend ist Milchvermarktung über Erzeugergemeinschaften vereinfacht dargestellt (Abb. 14).

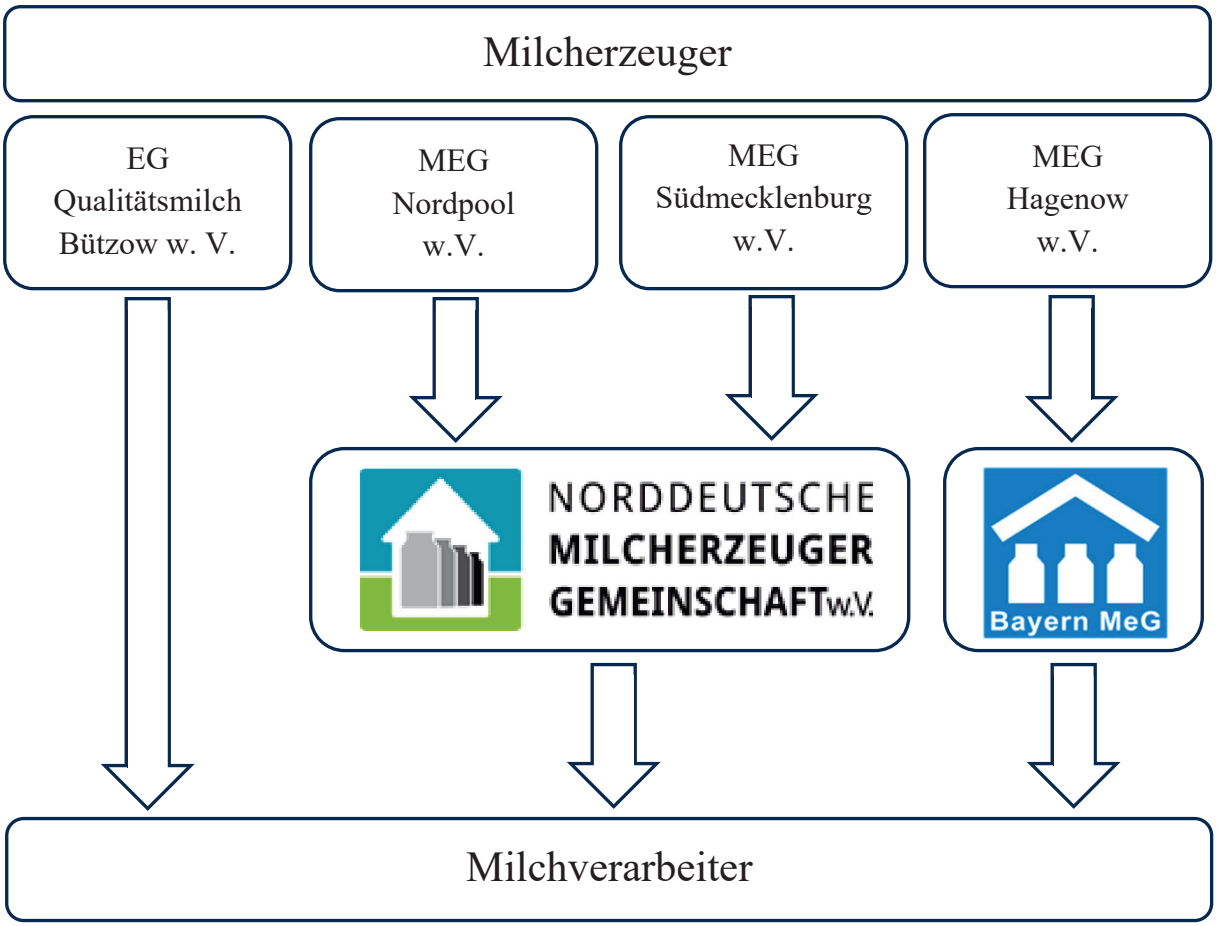

Abbildung 14: Milchvermarktung über MEGs in M-V

Quelle: Eigene Darstellung mit MEG-Logo (2021)

Ein neuartiger Vermarktungsweg ist der Verkauf von hofeigenem Käse. Seit dem Jahr 2020 gibt es für Milcherzeuger in Mecklenburg-Vorpommern die Möglichkeit mit der **mobilen Käserei** Kentzlin zu kooperieren. Dieses Dienstleistungsunternehmen bietet die Produktion von verschiedenen Käsesorten an. Der erste Vorgang der Käseherstellung erfolgt auf dem Milchviehbetrieb. Die anschließende Reifephase des Käses wird in Reiferäumen der mobilen Käserei durchgeführt. Da der Käse aus frischer Rohmilch erzeugt wird, weist er einen besonderen Geschmack auf. Die leichtverderbliche Rohmilch wird zu einem länger haltbaren Produkt weiterverarbeitet, wodurch sich die Vermarktung erleichtert. Gleichzeitig erweitern die verschiedenen Käsesorten die Produktvielfalt. Die Milchverarbeitung führt zu einer höheren Produktwertschöpfung und kann finanzielle Vorteile mit sich bringen.

Abbildung 15: Käse-LKW der mobilen Käserei Kentzlin

Quelle: Foto MOBILE KÄSEREI KENTZLIN (2021)

Diese Vermarktungsmöglichkeit kann einzelbetrieblich neue Chancen mit sich bringen. In Hinblick auf die Kooperationsstruktur verändert sich die übliche Reihenfolge der Wertschöpfungskette. Der Milcherzeuger kann am Markt teilnehmen und selbst Preise für sein verarbeitetes Produkt festlegen. Einige Landwirte nutzen diese Möglichkeit, um ihr Sortiment im Hofladen zu erweitern, wie zum Beispiel „Hof Postma“ in Lambrechtshagen bei Rostock. Der Käse kann zudem an Klein- und Großhändler vertrieben werden, sowie an Bäckereien oder Metzgereien. Des Weiteren können sich Unternehmen der Gastronomie als feste Großabnehmer in der Region etablieren. Auch soziale Einrichtungen wie zum Beispiel Kindergärten, Seniorenheime, Behindertenzentren o.ä. können lukrative Kooperationspartner sein.

Der Produktionsweg und die individuellen Vermarktungsmöglichkeiten für den hofeigenen Käse sind in der folgenden Abbildung beispielhaft dargestellt.

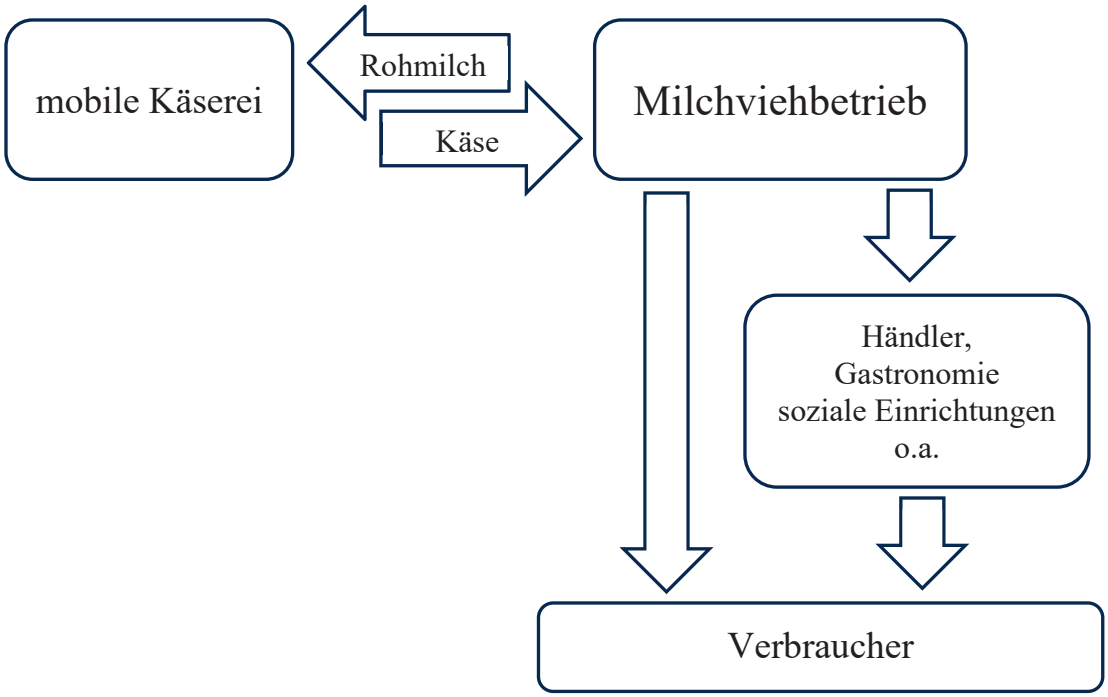

Abbildung 16: Beispielhaftes Vermarktungskonzept für hofeigenen Käse

Quelle: Eigene Darstellung

Die Zusammenarbeit mit einer mobilen Käserei ist für einige Milchviehhalter eine gute Möglichkeit, um den Betrieb zu diversifizieren. Insbesondere in den norddeutschen Strukturen, kann diese Variante nur eine parallele Option zur herkömmlichen Rohmilchvermarktung sein. Für einige Milcherzeuger ist dieser Vermarktungsweg aufgrund der genossenschaftlichen Verhältnisse problematisch. Die Lieferbeziehungen beinhalten oftmals eine 100-prozentige Andienungspflicht, sodass die eigene Milchverarbeitung und Vermarktung nicht erlaubt ist. Daher ist diese Variante noch nicht weit verbreitet.

3.3.2 Kooperationen zwischen Milcherzeuger und Handel in M-V

Neben der Zusammenarbeit zwischen Erzeuger und Verarbeiter, gibt es in Mecklenburg-Vorpommern auch Kooperationen, die ausschließlich zwischen Erzeuger und Handel stattfinden. Es gibt einige wenige Beispielbetriebe, die ihre Rohmilch selbst verarbeiten und anschließend die fertigen Produkte kooperativ absetzten. In der Regel wird ein Mix aus direkter und kooperativer Produktvermarktung gewählt. Häufig wird bei der Vermarktung der fertigen Milcherzeugnisse die Produktvielfalt auf weitere Lebensmittel erweitert. Diese beiden Annahmen treffen auch für die nachfolgenden zwei Beispielbetriebe aus der Praxis zu.

Das Unternehmen „Hof Weitenfeld“ in Vorderhagen ist ein bekannter Milchviehbetrieb mit eigener Milchverarbeitung. Ein Großteil der frischen Rohmilch wird eigenständig in der Hofmolkerei verarbeitet. Die restliche Rohmilch des Betriebes wird über die Erzeugergemeinschaft Nordpool w.V. vermarktet. Die Hofmolkerei stellt verschiedene Milchprodukte her, dazu zählen Trinkmilch, Buttermilch, Butter, Quark, Joghurt, Molke und Sahne. Die Produkte werden sowohl direkt, als auch kooperativ mit anderen Unternehmen vermarktet. Die Direktvermarktung vom Landwirt zum Verbraucher erfolgt über zwei verschiedene Wege. Die meisten Kunden lassen sich die Produkte direkt frei Haus über den sogenannten „Milchmann“ liefern. Dieser Lieferservice bringt einmal oder zweimal pro Woche die frischen Erzeugnisse an die Haustür. Zudem werden ein Großteil der Produkte auf regionalen Wochenmärkten direkt vertrieben. Der **kooperative Vermarktungsweg** erfolgt in Zusammenarbeit mit Gewerbetreibenden und sozialen Einrichtungen. Ein Teil der Produkte veräußert der Landwirt an Lebensmittelhändler, wie zum Beispiel Hofläden und an den Lebensmitteleinzelhandel. Großabnehmer, wie Bäckereien und Cafés, kaufen frische Milchprodukte vom Hof Weitenfeld und verarbeiten diese in ihren Produkten weiter. Außerdem wird Schulmilch an umliegende Kindergärten und Schulen geliefert. In der nachstehenden Abbildung sind die Vermarkungswege aufgezeigt. (HOF WEITENFELD, 2021)

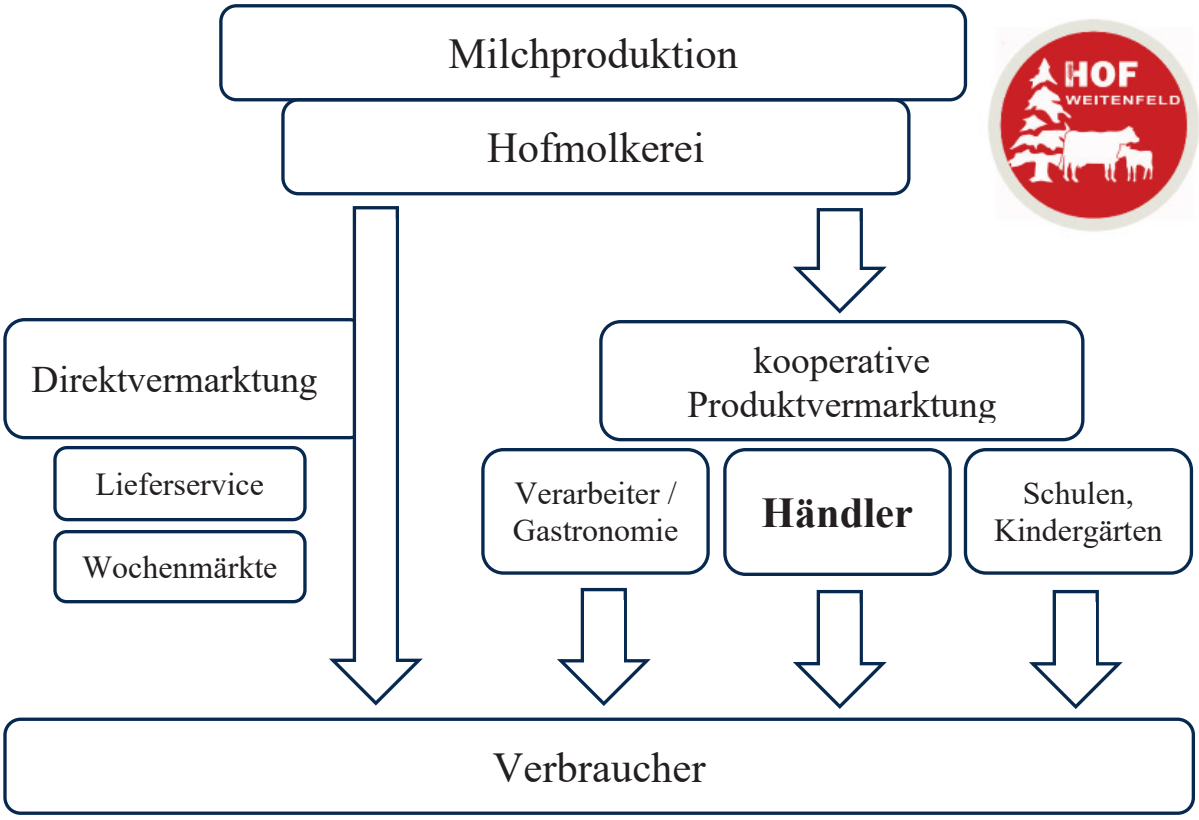

Abbildung 17: Vermarktungswege vom Hof Weitenfeld

Quelle: Eigene Darstellung nach HOF WEITENFELD (2021)

Die Bandbreite der Vermarktungswege ist bei fertigen Milchprodukten vielseitig. Die Kombination aus Direktvermarktung und kooperativem Absatz hat sich beim Hof Weitenfeld bewährt. Die Produktvielfalt wurde mit der Herstellung eigener Fleisch- und Wurstwaren erweitert.

Ein anderes Praxisbeispiel für die Kooperation zwischen Landwirt und Handel bietet der Milchviehbetrieb „van der Ham“ in Bollewick. Das Vermarktungskonzept des Milcherzeugers kann als **kooperative Direktvermarktung** beschrieben werden. Das Unternehmen produziert frische Rohmilch und pasteurisiert diese in der eigenen Hofmolkerei. Die pasteurisierte Milch kann am Milchautomaten in zahlreichen Lebensmittelgeschäften frisch gezapft werden. Die Bezahlung erfolgt am Automaten und das Geld kommt dem Landwirt zu. Dementsprechend erfolgt die Kooperation zwischen Milcherzeuger und Handel nicht über das Verkaufsprodukt, sondern auf Basis der Platzverfügbarkeit im Geschäft für den Verkauf von Milch. Diese Kooperation bringt eine Win-Win-Situation für beide Partner mit sich. Der Lebensmittelhandel kann mit dem regionalen Angebot mehr Kunden werben und der Milcherzeuger kann sein Produkt im gut besuchten Handelsgeschäft absetzen und seine Verkaufsmengen erhöhen. Zu den Kooperationspartnern gehören zum Beispiel EDEKA, Rewe, Famila, Globus und einige Kleinhändler (VAN DER HAM, 2021).

Abbildung 18: Milchautomat "van der Ham" im Lebensmitteleinzelhandel

Quelle: Foto VAN DER HAM (2021)

Der Betrieb „van der Ham“ betreibt neben der kooperativen Direktvermarktung auch noch einen kleinen Hofladen am Milchviehbetrieb. Dort gibt es einen Frischmilchautomaten und weitere Produkte wie Käse, Rindfleisch, Eier und Honig rund um die Uhr. Des Weiteren baut das Unternehmen die Kooperationen mit anderen Partnern aus. Beispielsweise verarbeitet die Käsemanufaktur Müritz seit Dezember 2019 Rohmilch vom Milchviehbetrieb zu verschiedenen Camembert-Sorten. Außerdem gibt es Kooperationen mit umliegenden Eisproduzenten, die frische Milch aus Bollewick für die Eisherstellung nutzen. (VAN DER HAM, 2021)

Obwohl die beiden Beispielbetriebe sehr verschieden sind, wird deutlich, dass die Kooperation zwischen Milcherzeuger und Handel in der Praxis nur in Kombination mit Direktvermarktung erfolgt. Außerdem ist die Erweiterung der Produktvielfalt üblich. Diese Vermarktungsmodelle fassen Stufen der Wertschöpfungskette zusammen und geben den Milcherzeugern die Chance direkt am Markt teilzunehmen. Demzufolge kann der Landwirt Einfluss auf die Preisgestaltung nehmen und lukrative Vermarktungswege erschließen. Der arbeitstechnische Mehraufwand und die Fachexpertise sind dabei nicht zu unterschätzen.

In Sachen alternative Vermarktungswege lohnt sich ein Blick über die Landes- und Bundesgrenze hinaus. Beispielsweise gibt es in Rheinland-Pfalz eine interessante Kooperation zwischen Landwirt und Handel. Der Milchviehbetrieb von Dr. Thorsten Zellmann in Endlichhofen kooperiert mit umliegenden Lebensmitteleinzelhändlern. Die qualitativ hochwertige Milch wird schonend verarbeitet, verpackt und im Anschluss über den betriebseigenen Online-Shop oder in lokalen Rewe-Märkten verkauft. Bei den führenden Lebensmittelketten gewinnt der Onlineverkauf zunehmend an Bedeutung. In den Niederlanden wird ein Großteil der Lebensmittel schon seit vielen Jahren online bestellt und zum Verbraucher nach Hause geliefert. Die Praktiken aus anderen Regionen bringen neue Möglichkeiten oder ausbaufähige Vermarktungswege für Milcherzeuger in Mecklenburg-Vorpommern mit sich.

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen dieser Studie beschrieben.

4 Methodik

Die kooperative Vermarktung von Milch bzw. Milcherzeugnissen ist ein sehr komplexes Thema. Daher ist es wichtig die Zusammenhänge genau zu kennen. Im Zuge dessen wurde eine umfangreiche **Literaturrecherche** zur Milchwirtschaft und zur kooperativen Vermarktung vorgenommen. Die ausgiebige und praxisbezogene Recherche ist notwendig, um das gesamte System im Blick zu haben und mögliche Rückkopplungseffekte für Milcherzeuger zu berücksichtigen. Die Fokussierung auf Einzelprobleme führt oftmals zu einer falschen Zielbeschreibung, welche wiederum fatale Auswirkung für Milcherzeuger mit sich bringen kann. Daher sind das frühzeitige Erkennen und Einkalkulieren von möglichen Effekten oder Nebenwirkungen bei Veränderungen sehr bedeutsam. Dies ist nur möglich, wenn Entscheidungsträger mit der umfangreichen Thematik vertraut sind.

Des Weiteren ist es als milchproduzierender Unternehmer wichtig, seine eigene Position genau zu kennen. Die vernetzte **Situationsanalyse** gibt Aufschluss über die betrieblichen Gegebenheiten. Dabei wird das Unternehmen, die Marktlage und das Umfeldes betrachtet. Es wurde eine Checkliste für Milcherzeuger erstellt, die bei der Unternehmensanalyse als Hilfestellung für eine ganzheitliche Betrachtung dient. Die Situationsanalyse wurde in kompakter Form an einem Beispielbetrieb auf der Insel Usedom durchgeführt. Die individuellen Erkenntnisse erlauben eine realistische Prognose für mögliche Kooperationen. Es wurde eine Vermarktungsprognose für den Milchviehbetrieb aufgestellt.

Im Anschluss wurden drei praktische Vermarktungswege, die für den Beispielbetrieb denkbar sind, im Detail analysiert und bewertet. Da die Literaturquellen für dieses aktuelle und zukunftsgerichtete Thema überschaubar sind, war anderweitige Fachexpertise notwendig. Für dieses Praxisthema dienen die Erfahrungen, Meinungen und Vorhersagen von Experten aus der Milchwirtschaft als hervorragende Informationsquelle. Demzufolge wurden intensive **Gespräche mit Fachexperten** als methodisches Vorgehen gewählt. Aufgrund dessen, dass die Sicht auf die Milchbranche und das Vermarktungssystem von persönlichen Meinungen geprägt sind, ist die einzelne Aufführung der Expertenmeinung als Ergebnis nicht zielführend. Die verschiedenen Ansichten und Erfahrungswerte der Fachleute wurden in die Analyse und Bewertung der Vermarktungswege integriert.

Die Kombination aus der Literaturrecherche und die Auskünfte der Fachexperten ermöglichen es, wichtige Erkenntnisse für die kooperative Vermarktung zu gewinnen. Die Erkenntnisse werden strukturiert aufgeführt und diskutiert, sodass sie Milcherzeugern bei Entscheidungsfragen in der Vermarktung eine Stütze sein können.

Nachfolgend wird das methodische Vorgehen der Situationsanalyse kurz erklärt. Darauffolgt die Beschreibung der Tiefeninterviews mit den Fachexperten.

4.1 Situationsanalyse

Das Ziel der Situationsanalyse ist es, Potenziale und Fähigkeiten aufzuschlüsseln, um die Vermarktungsmöglichkeiten abzuleiten. Die ausführliche Standortbestimmung des Unternehmens basiert auf einer betriebsinternen Analyse und auf der Betrachtung der Unternehmensumwelt (Markt und Umfeld). Daher wurde die Situationsanalyse in drei Betrachtungsebenen aufgeteilt:

1. Ebene: Unternehmensanalyse
2. Ebene: Marktanalyse
3. Ebene: Umfeldanalyse.

Die nachstehende Abbildung zeigt die theoretische Grundlage der vernetzten Situationsanalyse.

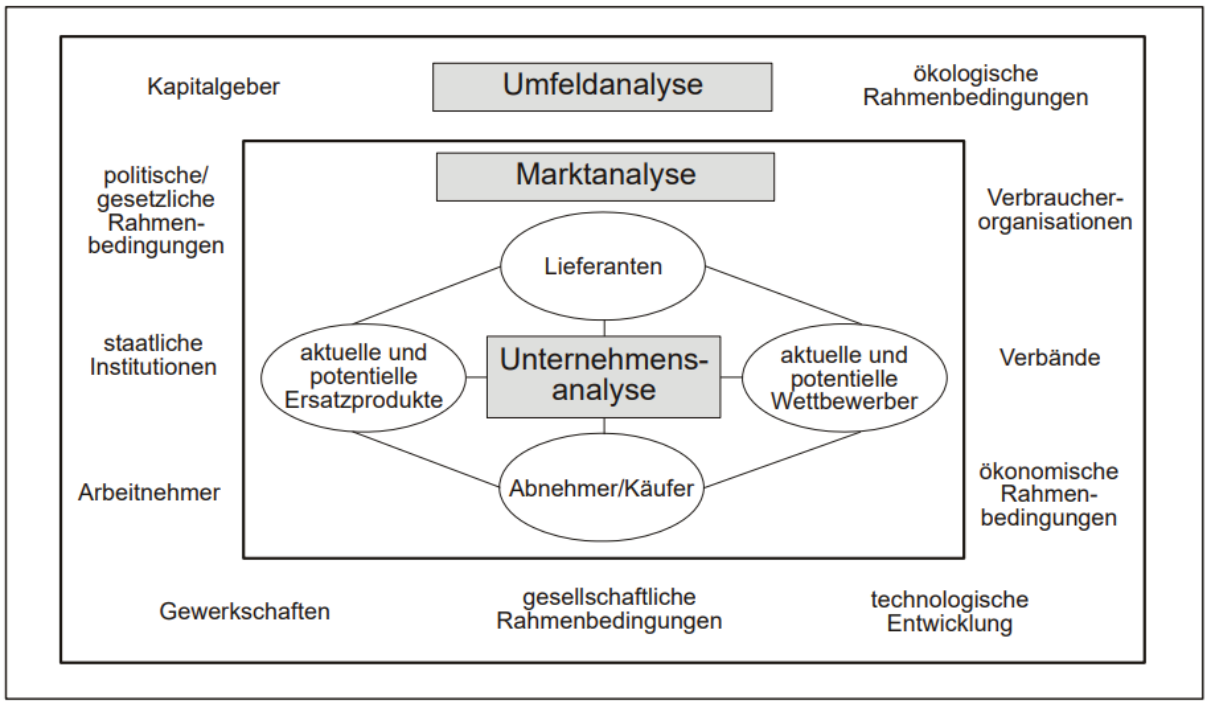

Abbildung 19: Betrachtungsebenen und Suchfelder der Situationsanalyse

Quelle: SPILLER (2010)

Im Rahmen dieses Forschungsprojekts wurde der Fokus auf die besonders notwendigen Informationen für die kooperative Milchvermarktung gelegt. Diese Schlüsselinformationen wurden tiefgründig herausgearbeitet. In Form einer komprimierten Checkliste wurden die wichtigsten Aspekte der Unternehmensanalyse dargestellt. Die betrieblichen Gegebenheiten wurden anhand dieses Leitfadens aufgeführt und ermöglichten reale Aussagen über eine zukünftige Vermarktungsprognose. Die Betrachtung der Umfeldbedingungen wurde ebenfalls auf die Notwendigkeit bezüglich der Milchvermarktung angepasst.

4.2 Expertenbefragungen

Das Ziel der Expertenbefragung ist es, Wissen zu ermitteln, welches anderweitig nicht verfügbar ist. Bei dieser qualitativen Erhebungsmethode werden Interviews mit Fachleuten durchgeführt. Die Experten gehören zum Beispiel einer Organisation an, sind gewählte Vertreter oder unabhängige Wissensträger in ihrer Tätigkeit. Die Fachleute sind oftmals öffentlich anerkannt und somit sehr erfahren in ihrem Themengebiet. Die Expertenbefragungen erfolgen meist in einem persönlichen Interview. Aufgrund der COVID-19-Pandemie und den damit einhergehenden Kontaktbeschränkungen wurden drei Befragungen telefonisch durchgeführt. Das letzte Expertengespräch fand persönlich statt, da das Interview mit einer Praxisbesichtigung der kooperativen Direktvermarktung verknüpft wurde.

Die Methode ist im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit besonders gut geeignet. Zum einen, weil die umfangreichen und tiefgründigen Informationen der Experten direkt hinterfragt und vertieft werden können. Zum anderen, weil das zukunftsweisende Spezialwissen nicht durch Dritte verfälscht ist, da die befragten Fachleute im direkten Kontakt unbeeinflusste und offene Antworten geben können. Des Weiteren steigert eine vertraute Atmosphäre die Bereitschaft der Befragten, Informationen zu teilen.

Vorbereitung Expertenbefragungen

Im Laufe der Literaturrecherche begann die Notierung ungeklärter Fragen. Nach der Fertigstellung des theoretischen Hintergrundwissens wurden die Fragen ausgebaut und strukturiert geordnet. Die Sortierung der Fragen erfolgte nach speziellen Themenblöcken. Anhand dessen konnten gezielte Fachexperten gesucht werden, die mit dem Themenschwerpunkt besonders vertraut sind. Bei der Personenwahl war es von großer Bedeutung, dass die Experten einen realistischen und zukunftsweisenden Blick auf das Themengebiet der Milcherzeuger haben. Jegliche Verbundenheit, mit beispielsweise der Milchindustrie oder anderen Organisationen, könnte aufgrund des Interessenkonfliktes zu Verfälschungen der Ergebnisse führen. Dadurch wurde bei der Auswahl nicht nur auf fachliche Expertise und Erfahrung geachtet, sondern auch auf Transparenz und Netzwerk der Personen. Letztlich wurden die Hintergrundinformationen der Persönlichkeiten miteinander verglichen und besonders geeignete Fachleute ausgewählt.

Nach der Expertenwahl erfolgte die Erstellung des Leitfadens. Da das übergeordnete Themengebiet der kooperativen Vermarktungsmöglichkeiten für Milcherzeuger bei allen Fachleuten gleich ist, wurde ein teilstandardisierter Leitfaden erstellt. Das bedeutet, alle Experten beziehen Stellung zum Gesamtthema und bekommen im Hauptteil des Interviews Fragen zu ihrem Spezialgebiet. Um möglichst viel Wissen der Befragten zu erlagen, wurde eine sehr offene Interviewform angestrebt. Daher wurde die Befragung nur leicht standardisiert. Der Leitfaden diente lediglich als stichpunktartige Gedächtnisstütze, damit im Interview an alle Punkte gedacht wird. Nur ein sehr offener und flexibler Leitfaden kann in so einer komplexen Thematik die gewünschten Erhebungsergebnisse erzielen. Im Anhang (A4) ist der teilstandardisierte Leitfaden aufgeführt. Die Themenschwerpunkte, die überwiegend im Hauptteil des Interviews mit den Fachexperten besprochen wurden, sind in der folgenden Übersicht (Tab. 5) dargestellt.

Tabelle 5: Übersicht der Fachexperten und Themenschwerpunkte

Name	Zuständigkeit	Themenschwerpunkt
Hans Foldenauer	Pressesprecher Bundesverband Deutscher Milchviehhalter (BDM)	*Milchwirtschaft in Deutschland* - Genossenschaft vs. Erzeugergemeinschaft; Dialog: Milchbranche und Politik
Johannes Pfaller	Vorstand (bis 2020) European Milk Board (EMB)	*Milchwirtschaft im europäischen Kontext* - Kooperationen in Nachbarländer; Zukunftsmodelle der Milchvermarktung
Heinz Willen	Geschäftsführer Norddeutsche Milcherzeugergemeinschaft	*MEGs im Milchmarkt* - Chancen und Risiken für Milcherzeuger; betriebliche Anforderungen
Peter Guhl	engagierter Milcherzeuger Inhaber Hof Weitenfeld aktiv in Organisationen	*Kooperationen aus Sicht d. Milcherzeuger* - lukrative u. zukunftsfähige Kooperationen; alternative Vermarktungswege

Quelle: Eigene Darstellung

Durchführung Expertengespräche

Die ersten drei Befragungen wurden telefonisch durchgeführt. Das Expertengespräch mit Peter Guhl erfolgte persönlich auf dem Hof Weitenfeld. Neben dem Interview konnten dort interessante Eindrücke zur hofeigenen Milchverarbeitung und Produktvermarktung gesammelt werden. Die erhaltenen Informationen aus den Expertengesprächen wurden zeitgleich als Notiz schriftlich festgehalten. Zu Beginn eines jeden Interviews erfolgte die persönliche Vorstellung und die Erläuterung des Forschungsprojektes. Im Anschluss wurde die Bereitschaft zum Experteninterview erfragt. Alle ausgewählten Personen haben sich bereit erklärt das vorgesehene Interview mitzumachen. Der thematische Einstieg begann mit einleitenden Fragen zur Milchwirtschaft. Die Themenverbundenheit der Experten führte schnell zu einem tiefgründigen Gespräch. Die Fragestellungen brachten die erhoffte Informationsbereitschaft mit sich. Dabei wurde überwiegend mit den nachfolgenden drei Fragetypen gearbeitet:

- Erzählfragen (Fragen, die zum ausführlichen Erzählen anregen)

  z.B.: „Wie verlief der Dialog zwischen Politik und den Teilnehmern der Milchbranche bezüglich der Sektorstrategie 2030?“

- Meinungsfragen (persönliche Einschätzung)

  z.B.: „Wie schätzen Sie die gängigen Lieferbeziehungen zwischen Milcherzeuger und Milchverarbeiter ein?“

- Wissensfragen (Fakten abfragen)

  z.B.: „Wie viel Kilogramm Jahresmilchmenge werden benötigt, um logistisch gesehen eine Milchvermarktung über eine MEG zu realisieren?“

Die offenen Fragen zu den einzelnen Themenschwerpunkten konnten detailliert beantwortet werden. Die vertrauensvolle Atmosphäre in den Gesprächen erlaubte eine klare Sicht auf die Fakten, welche äußerst hilfreich für die Erarbeitung der Ergebnisse ist. Zum Ende eines jeden Interviews wurden dankende Schlussworte gesagt. Die Gesprächsdauer betrug im Durchschnitt 1,5 Stunden und unterstreicht die positive Gesprächsbereitschaft der Experten.

Auswertung Erhebungsergebnisse

Die Erhebungen wurden nicht einzeln ausgewertet, sondern zusammenhängend im Ergebnissteil integriert. Die Ansichten, Erfahrungen und Vorhersagen der Experten wurden in die Synthese der Analyse und Bewertung der kooperativen Vermarktungswege einbezogen, um realistische Ergebnisse zu erarbeiten. Diese Art der Auswertung vermeidet zum einen die Ausführung der persönlichen Präferenzen der Experten und zum anderen wird die Angreifbarkeit der Interviewpartner vermindert, worauf sie auch Wert legen.

5 Ergebnisse

Die Milchbranche ist gekennzeichnet von Volatilität, Komplexität und Unsicherheit. Daher gibt es bei der Vermarktung keine Pauschallösung für alle Betriebe. Die Heterogenität der milcherzeugenden Unternehmen und die regionalen Unterschiede erfordern grundsätzlich eine individuelle Betrachtung. Eine vernetzte Situationsanalyse soll Aufschluss darüber geben, welche Vermarktungswege geeignet sind. Anhand eines Beispielbetriebes auf der Insel Usedom wird die Situationsanalyse durchgeführt.

5.1 Situationsanalyse Milchviehbetrieb auf Usedom

Die Situationsanalyse setzt sich zusammen aus der Unternehmensanalyse, der Marktanalyse und der Umfeldanalyse. Im Folgenden werden diese theoretisch beleuchtet und konkret auf den Beispielbetrieb angewandt. Zunächst wird die Ausgangssituation des Unternehmens analysiert. Diese beinhaltet sowohl die internen Aspekte des Betriebes als auch die externen Gegebenheiten, die das direkte Umfeld des Milchviehbetriebes betreffen.

5.1.1 Unternehmensanalyse

Die Analyse des Unternehmens soll die betriebsinternen Tatbestände aufdecken. Das heißt, es werden die betrieblichen Ressourcen, sowie die Produktions- und Absatzbereiche des Unternehmens analysiert und bewertet.

In einer Unternehmensanalyse gilt es sowohl operative, als auch strategische Bereiche zu beleuchten. Dabei können zwei Grundsatzfragen gestellt werden:

Operativer Bereich: „Machen wir die Dinge richtig?“

Strategischer Bereich: „Machen wir die richtigen Dinge?“.

Das betriebliche Handeln zu hinterfragen ist generell sehr wichtig für eine tiefgründige Unternehmensbetrachtung. Es ist notwendig die Gegebenheiten genau zu kennen, um richtige Entscheidungen zu treffen. Da es sich in diesem Forschungsprojekt um die Vermarktung von Milch handelt, werden jedoch grundsätzliche Fragestellungen über die betrieblichen Ressourcen zur Milchproduktion außeracht gelassen. Der natürliche Produktionsstandort ist ein gutes Beispiel, um dies zu begründen. Wenn der Standort nicht für die Milcherzeugung geeignet wäre, könnte der Betrieb üblicherweise keine Milch zu diesen niedrigen Preisen produzieren. Die Marktlage hat dazu geführt, dass unter anderem ineffiziente Betriebe ihre Tore geschlossen haben. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Milchviehbetriebe in der Regel gut aufgestellt sind und die betrieblichen Gegebenheiten eine effiziente Milchproduktion erlauben.

Des Weiteren unterliegen Milcherzeuger seit Jahren einem sehr hohen Kostendruck. Das Einsparpotenzial bezüglich der Produktionskosten wird in vielen Milchviehbetrieben nahezu vollkommen ausgeschöpft. Gleichzeitig wird weiterhin auf beste Qualität geachtet, um hohe Milchleistungen zu erzielen. Die fachliche Spezialisierung auf den Bereich Milchviehhaltung steigert fortlaufend das Leistungspotenzial der Unternehmen. Der Produktionsbereich ist in den meisten Milchviehbetrieben stark optimiert. Die hohen Betriebsaufgaben der vergangenen Jahre unterstreichen diese Annahme, denn nur effiziente Milchviehbetriebe, die einen scharfen Blick auf die Produktionskosten haben, können den Herausforderungen standhalten.

Aufgrund dessen wird in der Unternehmensanalyse am Beispielbetrieb von bestimmten Grundannahmen ausgegangen. Zum einen, dass die betrieblichen Ressourcen eine effiziente Milchproduktion ermöglichen. Zum anderen, dass die Produktion stark optimiert ist und die betrieblichen Verfahren und Abläufe effizient gestaltet sind. Der Fokus der Analyse liegt auf dem Absatzbereich, um die Möglichkeiten der Vermarktung zu beleuchten, in der Hoffnung, einen höheren Produktpreis zu erzielen. Dennoch gilt es wichtige Grundsatzfragen aus dem Bereich der Milchproduktion, die für die Vermarktung wichtig sind, zu klären. Dazu gehört zum Beispiel die künftige Entwicklung der Absatzmenge und -qualität, damit diese in der Vermarktung berücksichtigt werden.

Aus unternehmerischer Sicht ist es wichtig zu wissen, an welchen finanziellen Stellschrauben des Milchviehbetriebes gearbeitet wird. Die einfache Gleichung zur Gewinnermittlung bietet dafür eine gute Grundlage. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht den Fokus der Unternehmensanalyse.

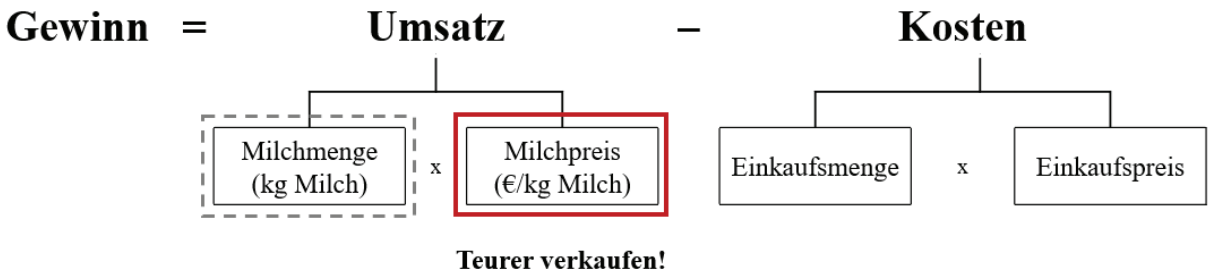

Abbildung 20: Fokus der Unternehmensanalyse

Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Zusammenhang werden die Kosten für die Milchproduktion außeracht gelassen. Es geht darum, Möglichkeiten zu finden, den Verkaufspreis für die derzeitige Absatzmenge zu erhöhen. Indem das Produkt teurer verkauft wird, steigt der Umsatz und somit unmittelbar der Gewinn. Die Milchmenge und -qualität spielt dabei eine wichtige Rolle, sodass auch dieser Bereich näher in Augenschein genommen wird.

Mit dem Ziel, den Verkaufspreis für die Milch zu verbessern, wurde eine Checkliste erstellt. Diese beinhaltet die notwendigen Informationen über die betrieblichen Gegebenheiten, um Rückschlüsse auf geeignete Vermarktungsmöglichkeiten zu ziehen. Dabei wurden die wichtigsten Aspekte stichpunktartig aufgelistet. Die nachfolgende Checkliste beinhaltet die wesentlichsten Faktoren, die zu analysieren und zu bewerten sind. Anhand dieses Leitfadens wird die Unternehmensanalyse des Beispielbetriebes durchgeführt.

Checkliste für Milcherzeuger

Geografische Lage und Standort

- Innerbetriebliche Verkehrslage
- Nähe zu Kooperationspartnern
- Verkehrsanbindung
- Attraktivität

Produkt und Qualität

- Absatzmenge
- Lagerung und Milchabholintervalle
- Produktqualität und Besonderheiten
- Tierwohlaspekte

Potenzial und Perspektiven

- betriebliche Kapazitäten
- finanzielle Möglichkeiten
- Bereitschaft und Fähigkeiten der Unternehmer/Mitarbeiter

Abbildung 21: Checkliste für Milcherzeuger zur Unternehmensanalyse

Quelle: Eigene Darstellung

Geografische Lage und Standort

Es handelt sich um einen Milchviehbetrieb im sogenannten „Achterland“ auf der Insel Usedom. Die ehemalige Kälberaufzuchtanlage der LPG wurde im Jahr 1991 zu einem Milchviehbetrieb umgerüstet. Bis heute findet die Produktion an diesem Standort statt. Die dazugehörigen Flächen sind arrondiert und weisen eine maximale Hofentfernung von 4 km auf.

Die Insellage bringt eine ungünstige Verkehrsanbindung mit sich und ist demzufolge ein unattraktiver Wirtschaftsstandort für Kooperationspartner aus der Agrarbranche. Im Landkreis Vorpommern-Greifswald gibt es kein Verarbeitungsunternehmen mehr für konventionelle Kuhmilch. Der nächstgelegene Molkereistandort befindet sich in Altentreptow und ist 74 km vom Milchviehbetrieb entfernt. Darauf folgt die umliegende Molkerei in Dargun, welche ebenfalls zur DMK Gruppe gehört. Das Einzugsgebiet der neuen mobilen Käserei erstreckt sich dennoch bis einschließlich der Insel Usedom. Die Zufahrt zur Insel erfolgt über zwei Brücken, die eine direkte Verbindung zum Festland herstellen. Die Autobahnanbindung zur A20 ist rund 60 km entfernt. Der Betriebsstandort weist eine wirtschaftliche Abseitslage auf.

Die Insel Usedom ist jedoch eine sehr attraktive Urlaubsregion. Jährlich zählt die Insel rund 1,2 Million Gäste, wobei die Tendenz steigt. Die Tourismusbranche ist die stärkste Wirtschaftskraft in der Region und weist ein breitgefächertes Spektrum auf. Die Kulturlandschaft und der natürliche Raum zieht viele Touristen an. Die Landwirtschaft hat dadurch ein hohes Ansehen in der Region.

Produkt und Qualität

Das Unternehmen ist spezialisiert auf Milchproduktion und den dazugehörigen Futterbau. Die rund 220 Kühe produzieren insgesamt 1,9 Mio. kg Milch pro Jahr. Die Tiere werden zweimal täglich in einem modernen Melkstand gemolken, sodass ca. 5.000 kg Rohmilch pro Tag anfallen. Diese wird an die Genossenschaftsmolkerei DMK geliefert, bei der sie auch Mitglied sind. Der Familienbetrieb verfügt über einen Milchtank mit einem Fassungsvermögen von 13.800 Liter, sodass die Milchabholung jeden zweiten Tag erfolgt. Das Abholintervall begünstigt die Logistik für die Abseitslage des Milchviehbetriebes.

Die Geschäftsführer setzen bei der Milchproduktion insbesondere auf Qualität, Nachhaltigkeit und Langlebigkeit. Das spiegelt sich zum Beispiel in den Inhaltsstoffen der Milch wider. Aktuell liegen die Durchschnittswerte bei 4,2 % Fett und 3,6 % Eiweiß. Ein weiterer Bonus in der Vermarktung ist die gentechnikfreie Milchproduktion. Dieses Qualitätsmerkmal wird derzeit von der Molkerei mit 1,0 Cent/kg Milch vergütet. Im Sommer werden die Kühe tagsüber auf der Weide gehalten. Der Tierwohlaspekt wird im sogenannten „Milkmaster-Programm“ des DMK geringfügig berücksichtigt. Das DMK nimmt dabei keine logistische Trennung zwischen Weidemilch und Milch aus ganzjährlicher Stallhaltung vor und dementsprechend auch keine unterschiedliche Verarbeitung und Vermarktung der Weidemilch.

Der Landwirtschaftsbetrieb hat im Jahr 2014 einen neuen Kuhstall mit hohen Tierwohlstandards gebaut. Die Haltung der Tiere entspricht den aktuellen politischen und gesellschaftlichen Ansprüchen im besonderen Maße. Das benötigte Futter für die Milchkühe und deren Nachzucht wird zu 90 % auf den betriebseigenen Flächen angebaut. Die praktizierte Kreislaufwirtschaft bestätigt die Nachhaltigkeit in der Produktion. Des Weiteren erreichen die Milchkühe im Mittel der Jahre 4,1 Laktation und eine Lebensleistung von über 41.000 kg Milch. Die weitaus überdurchschnittlichen Kennzahlen sind ein Indiz für die Langlebigkeit der Tiere.

Potenzial und Perspektiven

Die Geschäftstätigkeit wird im Haupterwerb geführt und soll auch künftig als Einkommensquelle für den Familienbetrieb und deren Angestellte dienen. Die betriebliche Ausstattung ist auf die Herdengröße und Flächenstruktur angepasst. Die personellen Kapazitäten werden derzeit voll ausgeschöpft. Eine Erweiterung der Milchproduktion und demzufolge der Milchmenge sind mittelfristig nicht angedacht. Hinzukommt der anhaltende Fachkräftemangel, der zu Wachstumshemmnissen führt.

Der Betriebsstandort weist Potenzial auf hinsichtlich kooperativer Direktvermarktung. Zum einen sind auf dem Hof einige Gebäude vorhanden, die derzeit nicht landwirtschaftlich genutzt werden. Zum anderen bietet der Standort ein hohes Kundenpotenzial aufgrund der touristischen Lage. Es sind finanzielle Mittel im Betrieb verfügbar, um Baumaßnahmen an den Räumlichkeiten durchzuführen. Beispielsweise ist die Errichtung von Verarbeitungsanlagen, sowie Lager- oder Verkaufsräumen denkbar. Die Insellage bietet auch interessante Kooperationen mit Unternehmen aus der Gastronomie, Hotellerie oder mit diversen Freizeiteinrichtungen.

Die Unternehmer sind gut ausgebildet im Bereich der Milchviehhaltung. Dasselbe gilt für die Familienangehörigen, die aktiv im Betrieb mitwirken. Sie haben allerdings keine Erfahrung in aktiver Produktvermarktung. Jedoch zeichnen sich die Entscheidungsträger insbesondere durch Aufgeschlossenheit und Leistungsbereitschaft aus. Da in einem Familienbetrieb mehrere Persönlichkeiten Verantwortung tragen, können diese jeweils ihre Fähigkeiten in ihrem Spezialgebiet einbringen. Somit können betriebliche Stärken ausgebaut und neue Chancen genutzt werden. Die Finanzstruktur des Betriebes lässt verschiedene Umgestaltungs-möglichkeiten hinsichtlich der Milchvermarktung zu.

.

5.1.2 Marktanalyse

Die Analyse des Marktes soll Aufschluss über folgende drei Bereiche geben:

- Abnehmer/Käufer
- Mitbewerber
- Ersatzprodukte.

Die Mehrzahl der Milchviehbetriebe vermarktet ihr Erzeugnis nicht, sondern liefert es an die Molkerei ab. Nichtsdestotrotz sind Milcherzeuger selbstständige Unternehmer, die ihre eigene Produktvermarktung und andere wichtige Marktaspekte regelmäßig reflektieren sollten. Demzufolge empfiehlt sich eine Betrachtung der aufgeführten Bereiche.

Ein wichtiger Punkt bei der Analyse ist die Verhandlungsposition zwischen Milcherzeuger und Abnehmer bzw. Käufer. Die Machtverhältnisse dieser Beziehungen haben große Auswirkungen auf die Handlungsmöglichkeit der Milcherzeuger. Des Weiteren ist es wichtig die Analyse der Mitbewerber und der Ersatzprodukte nicht nur auf die aktuelle Situation zu beziehen, sondern auch auf das zukünftige Potential dieser Bereiche. Ein starker Konkurrenzdruck kann ein Hindernis für neue Vermarktungswege sein. Ebenfalls können Ersatzprodukte die Vermarktung bedrohen. Dies unterstreicht die Bedeutung der Thematik. Die Marktanalyse wird anhand dieser drei Bereiche am Beispielbetrieb auf der Insel Usedom durchgeführt.

Abnehmer/ Käufer

Der Milchviehbetrieb liefert seit vielen Jahren sein Produkt vollständig an das Deutsche Milchkontor ab. Bevor das DMK gegründet wurde, lieferte der Betrieb die Milch zur ehemaligen ZMV nach Dargun. Diese wurde als 100-prozentige Tochtergesellschaft vom DMK übernommen. Da nun die umliegenden Molkereien dem DMK gehören, wurden die Vermarktungsmöglichkeiten stark eingeschränkt. Ein Molkereiwechsel ist aufgrund der Abseitslage einzelbetrieblich nicht möglich. Die Erfassungskosten sind zu hoch, um ein attraktiver Partner für andere Molkereien, wie zum Beispiel die Uckermärker Milch in Prenzlau oder Rückers Ostsee-Molkerei in Wismar, zu sein. Die Großmolkerei Arla hat einen Molkereistandort in Upahl und ist mit über 200 km ebenfalls weit entfernt. Der Milchviehbetrieb besitzt eine schlechte Verhandlungsposition gegenüber seinem Abnehmer.

Des Weiteren erlaubt die genossenschaftliche Satzung der DMK keine Produktvermarktung an andere Abnehmer. Die Andienungspflicht schränkt nicht nur die Vermarktungsmöglichkeiten ein, sondern auch den Wettbewerb um die Milch. Die starre Lieferbeziehung mit einseitiger nachträglicher Preisfestsetzung führt zu Planungsunsicherheit im Unternehmen. Der Betrieb hat keinen Einfluss auf den Basispreis der Milch. Lediglich die Produktqualität und die Teilnahme an Bonus-Programmen können den Milchpreis leicht beeinflussen.

Mitbewerber

Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Frage:

„Welche Unternehmen bemühen sich um dieselbe Deckung der Nachfrage?“

In der derzeitigen Vermarktungsvariante kann in Sachen Milchvermarktung regional nicht über Konkurrenz gesprochen werden. Es gibt eine hohe Nachfrage nach Milch und Milcherzeugnissen auf dem liberalen Milchmarkt. Diese Nachfrage wird gedeckt durch ein großes Milchangebot auf dem Markt. Dabei erstreckt sich die Angebotsmenge am Markt über die geografischen Landesgrenzen hinaus. Derzeit ist das Angebot größer als die Nachfrage, sodass von einem Käufermarkt gesprochen wird. Das Überangebot kann beispielsweise nicht spürbar verringert werden, indem ein einzelner Nachbarlandwirt weniger Milch produziert. Der Milchmarkt ist groß und komplex. Demzufolge zählen regionale Mitbewerber hinsichtlich genossenschaftlicher Milchvermarktung nicht als Konkurrenz, sondern als Kooperationspartner. Dies gilt ebenfalls für Erzeugergemeinschaften. Eine horizontale Kooperation zwischen Milcherzeuger verringert beispielsweise die Erfassungskosten. Ein gebündelter Marktauftritt lebt vom horizontalen Zusammenschluss der Erzeuger. Ohne milchproduzierende Unternehmen in der Region gehen viele Vorteile der horizontalen Kooperation verloren.

Der zentrale Punkt bei Mitbewerbern ist die Nachfragedeckung. Wenn andere Vermarktungswege, wie zum Beispiel kooperative Direktvermarktung oder ähnliche Modelle in Betracht gezogen werden, ist ein anderer Blickwinkel gefragt. In der Regel ändert sich das Verkaufsprodukt von frischer Rohmilch zu verzehrfertigen Milchprodukten. Gleichzeitig ändern sich auch die Abnehmer bzw. Käufer. Der Milchviehbetrieb begibt sich auf einen neuen Markt. Die Konstellation zwischen Anbieter und Nachfrager ändert sich. Der Beispielbetrieb sollte bei der Überlegung alternativer Vermarktungswege zunächst eine räumliche Abgrenzung vornehmen, um mögliche Mitbewerber zu beleuchten. In dieser Analyse stellt die Region Insel Usedom eine praxisnahe Absatzgrenze dar. Der Strukturwandel hat dazu geführt, dass es auf der Insel Usedom lediglich noch sechs Milchviehbetriebe gibt. Der steigende Kostendruck und die niedrigen Auszahlungspreise fordern die umliegenden Milchviehbetriebe heraus. Einige Unternehmen werden in Zukunft die Milchproduktion einstellen, sodass die Anzahl der Milchviehhalter weiter sinkt. Ein Milcherzeuger plant die Eröffnung einer Milchtankstelle. Dieser ist 17 km vom Beispielbetrieb entfernt. Nach aktuellem Stand planen die umliegenden Milchviehbetriebe auf der Insel Usedom keine Veränderung der Produktvermarktung. Für alternative Vermarktungswege werden insbesondere personelle und finanzielle Ressourcen benötigt. Diese sind jedoch begrenzt. Künftig ist keine große Veränderung diesbezüglich zu erwarten. Der Beispielbetrieb kann sehr sicher davon ausgehen, dass ein starker Konkurrenzdruck kein Hindernis für neue Vermarktungswege sein wird.

Ersatzprodukte

Die Entwicklung der Ernährungstrends hat dazu geführt, dass es immer mehr Substitute für tierische Lebensmittel gibt. Für Milch und Milcherzeugnisse trifft dies genauso zu. Die Gründe dafür sind sehr verschieden. Es gibt einige Menschen, die beispielsweise eine Unverträglichkeit aufweisen und daher keine Kuhmilch konsumieren. Andere Verbraucher verzichten aus Überzeugung auf tierische Produkte und ernähren sich vegan. Bundesweit gibt es über eine Million Veganer, wobei die Tendenz steigt (KANYO, 2021). Zu den Gründen des freiwilligen Verzichts zählen Tierschutz, Umweltschutz und die Bekämpfung des Welthungers.

Aufgrund des steigenden Trends beschäftigt sich die Lebensmittelindustrie seit einiger Zeit mit tierischen Ersatzprodukten. Die Alternativen zur herkömmlichen Kuhmilch sind vielfältig. Zu den Milchersatzprodukten zählen zum Beispiel Sojamilch, Hafermilch, Mandelmilch, Hanfmilch und Reismilch. Die Produkte haben alle ihren eigenen Geschmack und besitzen spezielle Eigenschaften. Die Herstellung solcher Produkte erfolgt in Kombination mit Wasser.

Das Erzeugnis Kuhmilch zeichnet sich insbesondere durch die wertvollen Inhaltsstoffe und den Geschmack aus. Die zahlreichen Verarbeitungsprodukte der Rohmilch sind weiterhin sehr gefragt. Über 98 % der Verbraucher in Deutschland verzehren Milcherzeugnisse. Die steigende Nachfrage nach Milchersatzprodukten stellt keine Bedrohung für neue Vermarktungswege des Beispielsbetriebes dar.

5.1.3 Umfeldanalyse

Die Analyse des Umfeldes soll die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen und die gesellschaftliche Situation beleuchten, die für unternehmerische Entscheidungen bedeutsam sind. Dabei werden im Wesentlichen folgende Entwicklungen betrachtet:

- politisches/gesetzliches Umfeld
- ökonomisches Umfeld
- technologisches Umfeld
- sozio-kulturelles Umfeld
- ökologisches Umfeld.

Alle milcherzeugenden Unternehmen agieren in einem gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang, wodurch sich betriebliche Chancen, aber auch Risiken ergeben. Die externen Rahmenbedingungen können unternehmerische Vorhaben beeinflussen. Teilweise können die Umfeldbedingungen das betriebliche Handeln sogar spürbar beeinträchtigen. Daher wird die Entwicklung der externen Einflüsse analysiert, sodass Rückschlüsse auf Vermarktungswege für den Beispielbetrieb gezogen werden können.

Politik und Gesetzgebung

Zu den Kernaufgaben der Politik gehört die Ernährungssicherung. Die Landwirtschaft nimmt eine Sonderstellung ein und ist im besonderen Maß von politischen Entscheidungen betroffen. Im Rahmen der digitalen Messe „grüne Woche 2021“ wurden aktuelle Themen rund um die Landwirtschaft besprochen und zukünftige Ziele des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft erläutert. Zusammenfassend besagt die Veranstaltung, dass sich die Nachhaltigkeit der Produktion weiter verbessern muss. Die Maßnahmen zur Zielerreichung setzen sich zum Teil aus finanzieller Umschichtung zusammen, um Anreize für mehr Umweltschutz zu schaffen. Beispielswiese wird die Extensivierung sehr begrüßt und mit finanziellen Anreizen lukrativ gestaltet. Für den Milchviehbetrieb auf Usedom ist die Produktion biologischer Milch derzeit keine Möglichkeit, da es keinen Abnehmer bzw. Käufer für diese Milchmenge gibt.

Des Weiteren werden neue Gesetzte und Verordnungen auf den Weg gebracht, um die politischen Ziele zu erreichen. Die zunehmenden Umweltauflagen beeinflussen die Milchproduktion und das unternehmerische Handeln. In der Regel wird der Mehraufwand bzw. die Einschränkung nicht honoriert, sodass die zusätzlichen Produktionskosten einkalkuliert werden müssen. Milcherzeuger sollten die Vorhaben in der Gesetzgebung, insbesondere bei Zukunftsentscheidungen, stark berücksichtigen.

Ökonomie

Der Entwicklungsprozess in der Milchwirtschaft wird sich künftig weiter fortsetzen. Das heißt, der Strukturwandel in der Milcherzeugung und der Konzentrationsprozess im vor- und nachgelagerten Bereich der Landwirtschaft hält an. Für den Beispielbetrieb hat das zur Folge, dass weitere regionale Milcherzeuger die Produktion einstellen werden. Dementsprechend fallen horizontale Kooperationspartner für den Milchviehbetrieb weg. Die Konzentration im Agribusiness und im Lebensmittelhandel wird die Machtverhältnisse weiter zuspitzen.

Die COVID19-Pandemie hat vielfältige Veränderungen mit sich gebracht. Die Kontaktbeschränkungen haben die Digitalisierung vorangetrieben und bspw. die Arbeit aus dem „Home-Office“ beschleunigt. Das Bewusstsein für regionale Lebensmittel hat sich weiter erhöht, sodass insgesamt die Kaufkraft der Privathaushalte gestiegen ist. Gleichzeitig hat die Bedeutung der Online-Shops für die Produktvermarktung zugenommen. Diese Entwicklung sollte bei der Milchvermarktung berücksichtigt werden. Außerdem ist mit einer Veränderung am Arbeitsmarkt zu rechnen. Zahlreiche Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben sich geändert. Dies kann zu einer Verbesserung der personellen Ressourcen im Betrieb führen.

Technologie

Der Fortschritt in der Technologie wächst angefangen bei kleinen Elektrogeräten, über vollautomatisierte Produktionsabläufe, bis hin zu neuen Verfahren in der Biotechnologie und Lebensmitteltechnologie, gibt es zahlreiche Erfindungen. Neue elektronische Mittel erlauben andere Kommunikationswege und führen bspw. zu einem veränderten Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Verbraucher. Die Verfahrenstechnik verselbstständigt Abläufe und Prozesse. Die Technologie in der Lebensmittelbranche bringt neue Produkte auf den Markt. Die Innovation und der Fortschritt bieten neuartige Möglichkeiten für Milcherzeuger.

Soziokultur

Ein wichtiger Punkt im sozio-kulturellen Umfeld des Beispielbetriebes ist der steigende Bildungsstand in der Bevölkerung. Dieser erhöht das Bewusstsein für Lebensmittel bezüglich Produktherkunft, Herstellung, Inhaltsstoffe und Ähnlichem. Das Wissen kann den Produktwert der Milch erhöhen und somit die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher anheben.

Die demografische Entwicklung führt zu einer Verschiebung des Altersaufbaus der Bevölkerung, wobei sich der Anteil älterer Menschen erhöht. Die Tendenz zu Kleinhaushalten mit 1- und 2 Personen setzt sich fort. Ein wichtiger Ernährungstrend ist der Außerhausverzehr. Außerdem wächst das Onlinegeschäft bei fertigen Esswaren und bei Lebensmitteln.

Die Bevölkerung entwickelt sich auch nennenswert weiter im Bereich der Work-Life-Balance. Freizeit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dabei gehört der Kurzurlaub zu den neuen Trends. Viele Menschen verreisen nicht mehr für längere Zeit einmal im Jahr, sondern lieber mehrmals im Jahr für eine kürzere Zeit. Dadurch verlängert sich die Saison auf der Insel Usedom und kann Vorteile für die direkte Produktvermarktung des Milchviehbetriebes mit sich bringen.

Ökologie

Die Belastung der Umwelt und des Klimas wird weiterhin zu Einschränkungen in der Landwirtschaft führen. Der Beispielbetrieb ist besonders betroffen. Zum einen zählt die gesamte Insel zum „Naturpark Insel Usedom“ und ist von zahlreichen Schutzgebieten gekennzeichnet. Zum anderen befindet sich der Betrieb an einem großen Niedermoorgebiet, welches zum europäischen Schutzgebiet „Natura 2000“ gehört. Zukünftig steigen die gesetzlichen Auflagen für diese Regionen an. Außerdem werden die Aufgaben zum Umweltschutz und zur Pflege der Kulturlandschaft zunehmend auf Landwirte übertragen. Der Aufgabenbereich kann als zusätzliche Einkommensquelle für Milcherzeuger dienen.

Des Weiteren spielen die Kreislaufwirtschaft und das Tierwohl eine große Rolle in der Milchproduktion. Der Beispielbetrieb ist diesbezüglich sehr gut aufgestellt und nimmt vergleichsweise eine Pionierstellung ein. Eine gesellschaftlich akzeptierte Produktion verbessert die Chancen der Vermarktung.

5.2 Vermarktungsprognose Milchviehbetrieb auf Usedom

Die Situationsanalyse hat Aufschluss über die aktuellen Gegebenheiten und den künftigen Entwicklungen rund um den Milchviehbetrieb auf der Insel Usedom gegeben. Anhand der zahlreichen und vielfältigen Informationen gilt es eine Prognose über potenzielle Vermarktungswege abzuleiten. Die praktischen Kooperationen in der Milcherzeugung wurden als beispielhafte Möglichkeiten erörtert. Das Vorgehen dabei beruhte einerseits auf Ausschlusskriterien und andererseits auf der Nutzung betrieblicher Stärken und Chancen.

Der Beispielbetrieb auf der Insel Usedom hat aufgrund der Abseitslage einzelbetrieblich nicht die Möglichkeit einen Molkereiwechsel vorzunehmen. Dies trifft sowohl für konventionelle Milch als auch für biologische Milch zu. Ein Molkereiwechsel vom DMK hin zu einem anderen Verarbeiter wäre nur möglich, wenn sich zahlreiche Milcherzeuger aus der Region zusammentun und gemeinsam mit einer großen Milchmenge einen neuen Verarbeiter suchen. Diese Möglichkeit ist in der Praxis nur schwer umsetzbar, da es genügend Kollegen in der Milcherzeugung gibt, die so einen Wechsel nicht anstreben. Ein bedeutender Grund dafür ist, dass sich der Milchauszahlungspreis bei einem Molkereiwechsel nicht nennenswert ändern würde. Die Milchpreise sind innerhalb einer Region sehr ähnlich und schwanken nur minimal. Um den Verkaufspreis für den Beispielbetrieb wirksam zu erhöhen, schließt sich der Molkereiwechsel als Vermarktungsmöglichkeit aus. Demzufolge bleibt die bisherige Vermarktungsvariante, die Genossenschaftsmolkerei DMK zu beliefern, unverändert bestehen.

Eine horizontale Bündelung zu einer Milcherzeugergemeinschaft kann die Verhältnisse ändern. Indem der Milchviehbetrieb einer MEG beitritt, werden neue Chancen eröffnet, um einen besseren Verkaufspreis für die Milch zu bekommen. Die Zugehörigkeit zu einer Dach-Organisation empfiehlt sich sehr, um die Verhandlungsposition zu verbessern und die Chancen zu erweitern. Demzufolge kann die Vermarktung über eine Milcherzeugergemeinschaft in Betracht gezogen werden. Jedoch ist die Problematik der betrieblichen Abseitslage und die dementsprechend höheren Erfassungskosten genau zu analysieren.

Des Weiteren stehen die Möglichkeiten der kooperativen Direktvermarktung zur Debatte. Zunächst gilt es die Frage zu klären, in welche Richtung können bzw. wollen die Inhaber das Unternehmen führen. Die Eigentümer sind fachlich spezialisiert auf die Milchproduktion. Eine umfangreiche Hofmolkerei, wie zum Beispiel beim Hof Weitenfeld, würde die begrenzte Ressource „Personal“ strapazieren. Außerdem gibt es nahezu kein Fachpersonal in der Region, die im Bereich Milchverarbeitung ausgebildet sind. Nach aktuellen Angaben der Betriebsinhaber würde so ein Vorhaben derzeit die persönliche und fachliche Eignung übersteigen. Infolgedessen wird die Errichtung einer breitaufgestellten Hofmolkerei und die Vermarktung einer großen Palette an Milcherzeugnissen nicht als möglicher Verkaufsweg betrachtet.

Die Frischmilchvermarktung in Kooperation mit dem Lebensmitteleinzelhandel hat sich im Rahmen eines Forschungsprojektes für den Beispielbetrieb als unrentabel erwiesen (KROMWIJK, 2019). Jedoch gibt es andere Möglichkeiten betriebseigene Milchprodukte herzustellen und kooperativ zu vermarkten. Die Zusammenarbeit mit einer mobilen Käserei bietet eine gute Chance die Wertschöpfung der Milch zu erhöhen. Der Milchviehbetrieb benötigt dazu wenig Personalaufwand und Fachexpertise rund um die Verarbeitung und Herstellung, da diese ausgelagert wird. Die betrieblichen Aufwendungen sind für diesen Vermarktungsweg überschaubar und den Gegebenheiten des Beispielbetriebes zuzumuten. Die Produkteigenschaften des Käses wie zum Beispiel die Haltbarkeit und Verpackung erleichtern vergleichsweise den Produktverkauf. Im Zuge dessen wird diese Vermarktungsvariante näher in Betracht gezogen. Dabei ist klar, dass diese Art der kooperativen Direktvermarktung nicht als einziger Absatzweg für die gesamte Milchmenge des Beispielbetriebes geeignet ist. Diese Vermarktungsmöglichkeit kann lediglich in Kombination mit einem anderen Absatzweg erfolgen.

Neuste Technologien bieten zukünftig die Möglichkeit, die hofeigene Milch vollkommen automatisiert zu verarbeiten. Die Firma Lely entwickelt derzeit ein vollautomatisiertes Milchverarbeitungssystem. Erste Pilotprojekte laufen bereits in benachbarten Ländern. Der sogenannte „Lely Orbiter“ pasteurisiert und verpackt selbstständig die Rohmilch zu einer verkaufsfertigen Trinkmilch. Dieses System bietet die Möglichkeit die eigene Rohmilch mit wenig Personalaufwand zu einem attraktiven Verkaufsprodukt herzustellen. Dieses System ist sehr neu und zunächst ausgelegt für Betriebe mit einem automatischen Melksystem. Der Milchfluss bei einem Roboter erfolgt gleichmäßig über den Tag verteilt. Der Beispielbetrieb melkt zwei Mal täglich die Kühe, wobei der Milchfluss über diese beiden Perioden in größeren Mengen anfällt. Derzeit ist die vollautomatisierte Milchverarbeitung nicht für den Produktionsprozess auf dem Beispielbetrieb ausgelegt. Zukünftig kann so eine Möglichkeit höchstwahrscheinlich in Betracht gezogen werden. Doch vorerst ist diese Vermarktungsmöglichkeit noch nicht praxistauglich, sodass diese auch nicht in der Analyse und Bewertung kooperativer Vermarktungswege beleuchtet wird. (LELY, 2021)

Zusammenfassend lassen sich die folgenden drei Vermarktungswege für den Milchviehbetrieb auf der Insel Usedom ableiten:

- Genossenschaftliche Molkerei
- Erzeugergemeinschaft
- Kooperative Direktvermarktung mit mobiler Käserei.

Diese drei Vermarktungsmöglichkeiten werden im nächsten Kapitel anhand des Beispielbetriebes näher beleuchtet.

5.3 Analyse und Bewertung kooperativer Vermarktungswege

Die drei prognostizierten Vermarktungsmöglichkeiten für den Beispielbetrieb werden in diesem Kapitel einzeln analysiert und bewertet. Auf das allgemeine Hintergrundwissen dieser Vermarktungswege wird nicht eingegangen, da dies bereits im theoretischen Teil beleuchtet wurde. Die Erkenntnisse aus den Expertengesprächen fließen in den nachfolgenden Ergebnissen mit ein. Im Forschungsprojekt gilt es praxisnahe Vermarktungsmöglichkeiten für Milcherzeuger - angewandt auf den Beispielbetrieb - aufzuzeigen und nicht die Einzelmeinungen der Experten zu analysieren. Daher werden die Gespräche nicht einzeln ausgewertet, sondern in die Analyse und Bewertung der Vermarktungswege integriert. Die Fachexpertise und die langjährigen Erfahrungswerte der Experten sind notwendig, um realistische Aussagen zu treffen. Neben den Erhebungsergebnissen der Befragungen, fließen auch Erkenntnisse der ausgiebigen Literaturrecherche in die Ausarbeitung mit ein.

Die Ausführungen sind eine Synthese von Analyse und Bewertung. Es erfolgt eine Gegenüberstellung der drei Absatzwege. Dabei werden jeweils die Vor- und Nachteile der Vermarktungsmöglichkeiten herausgearbeitet und in tabellarischer Form kumuliert aufgeführt. Diese beinhalten sowohl analysierte Fakten als auch die Beurteilung betrieblicher Rückschlüsse und Folgen. Zunächst wird der aktuelle Vermarktungsweg des Beispielbetriebes über die Genossenschaftsmolkerei DMK beleuchtet. Im Anschluss wird die Milchvermarktung über eine Erzeugergemeinschaft in Augenschein genommen. Letztlich wird die Kooperation mit einer mobilen Käserei zur Weiterverarbeitung der Rohmilch betrachtet und der damit einhergehende Absatzweg.

Die Analyse und Bewertung der Vermarktungswege erfolgt am Beispielbetrieb, dennoch stehen diese im marktwirtschaftlichen Kontext der gesamten Milchbranche. Demzufolge beziehen sich die Ausführungen sowohl auf die einzelbetrieblichen Gegebenheiten, als auch auf die allgemeinen Zusammenhänge in der Milchwirtschaft. Daher lassen sich allgemeine Rückschlüsse für Milcherzeuger ziehen, die wichtig für Betrachtung verschiedener Vermarktungsmöglichkeiten sind.

5.3.1 Genossenschaftliche Molkerei

Ein horizontaler Zusammenschluss von Milcherzeugern zu einer Genossenschaft ist prinzipiell ein guter Grundgedanke. Die Vermarktung der Rohmilch über die Genossenschaftsmolkerei DMK ist derzeit ein sicherer Vermarktungsweg für den Milchviehbetrieb auf der Insel Usedom und bringt einige Vorteile mit sich.

- Erstens bietet die Molkerei eine 100-prozentige Milchabnahme. Somit ist die Milchabholung trotz natürlicher Mengenschwankungen immer garantiert.
- Zweitens gewährleistet die Genossenschaft eine pünktliche Bezahlung und im geringen Umfang eine zusätzliche Leistungsvergütung. Dadurch erhält der Beispielbetrieb monatlich einen finanziellen Zuschuss für die GVO-freie Milchproduktion in Höhe von 1,0 Cent/kg Milch und einen Logistikbonus von 0,4 Cent/kg Milch für das derzeitige Abholintervall. Außerdem erreicht der Betrieb für die Teilnahme am sogenannten „Milkmaster-Programm“ einen Milchpreisaufschlag von 0,35 Cent/kg Anlieferungsmilch in Form einer Einmalzahlung am Jahresende. Die Bonuszahlung des Betriebes setzt sich zusammen aus 0,15 Cent/kg Milch für die lange Lebensdauer der Kühe, 0,10 Cent/kg Milch für die Weidehaltung und 0,10 Cent/kg Milch für die tierärztliche Bestandsbetreuung. (KEMPEN, 2021)
- Der dritte zentrale Vorteil des Genossenschaftsmodelles ist die Verbesserung der einzelbetrieblichen Verhandlungsposition gegenüber Marktpartnern. Gleichzeitig werden einige unternehmerische Risiken auf die Schultern vieler Erzeuger verteilt, sodass die Einzelposition der Landwirte am Markt verbessert wird. Die Genossenschaftsmolkerei DMK hat sich zu einem bedeutenden Marktakteur in der Milchwirtschaft entwickelt und ist sowohl im Inland als auch im Ausland aktiv.

Auf den ersten Blick erscheint der Vermarktungsweg über die Genossenschaftsmolkerei vorteilhaft und zukunftsfähig für Milcherzeuger. Bei näherer Betrachtung der milchwirtschaftlichen Situation wird deutlich, dass der dominierende Vermarktungsweg auch Nachteile für Milcherzeuger mit sich bringt. Die negative Entwicklung der Milchauszahlungspreise und die zahlreichen Betriebsaufgaben bestätigen diese Annahme. Eine Hauptursache dafür sind die starren Lieferbeziehungen zwischen Erzeuger und Verarbeiter.

- Aus unternehmerischer Sicht ist die nachträgliche Preisfestsetzung ein großer Nachteil für Milcherzeuger. Der Beispielbetrieb produziert die Rohmilch und erhält am Monatsende die Information, zu welchem Basispreis die Milch erzeugt wurde. Dieses Phänomen ist gängige Praxis in der Milchbranche. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbranchen ist dieses Preismodell eine Ausnahme. In der Vergangenheit gab es beim DMK Preisschwankungen von bis zu 50 % (KROMWIJK, 2019). Die unvorhersagbare Preisvolatilität führt zu Planungsunsicherheit bei den Milcherzeugern.

- Um das unternehmerische Risiko zu streuen, könnten Milchviehhalter versuchen die Vermarktungswege zu diversifizieren. Jedoch hemmt die Andienungspflicht diese Möglichkeit. Die Alleinbelieferungspflicht erlaubt keinen Vermarktungsmix für Milcherzeuger und ist somit nachteilig für milchproduzierende Unternehmer.
- Hinzu kommt, dass die langen Kündigungsfristen die Vermarktungsmöglichkeiten einschränken. Die Kündigungsfrist beim DMK beträgt zwei Jahre. Da die Andienungspflicht nach zwölf Monaten erlischt, könnte der Beispielbetrieb ab dem Zeitpunkt die Milch anderweitig vermarkten. Jedoch wird die nicht unerhebliche Summe an Geschäftsanteilen erst nach dem Ablauf der Kündigungsfrist ausgezahlt. Dieses Wettbewerbshemmnis wird als Ausschließlichkeitsbindung bezeichnet (BUNDESKARTELLAMT, 2017).

Des Weiteren ist die Unternehmensentwicklung vieler Großgenossenschaften in einigen Hinsichten nachteilig für die Genossenschaftsmitglieder. Dies gilt ebenfalls für den Beispielbetrieb, der Mitglied in der Großmolkerei DMK ist. Die rechtliche Unternehmensteilung in Milcherfassung (DMK eG) und Vertrieb (DMK GmbH) hat dazu geführt, dass der genossenschaftliche Grundgedanke nicht vollständig zum Tragen kommt.

- Erstens erlischt die rechtliche Auftragspflicht einer Genossenschaft auf der Vertriebsseite, die Erlöse ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit an die Erzeuger auszuzahlen, da der Produktabsatz als GmbH organisiert ist. Gleichzeitig erhöht sich bei der monatlichen Festlegung des Basismilchpreises der Spielraum für den Vorstand der Molkerei. Diesen wirtschaftlichen Rückschluss zog das Bundeskartellamt bereits in der Sektoruntersuchung Milch im Jahr 2012 (BUNDESKARTELLAMT, 2012). Demzufolge haben milcherzeugende Unternehmer keinen Einfluss auf den Basismilchpreis ihrer Rohmilch, wobei dieser den finanziellen Löwenanteil ausmacht.
- Zweitens sind die Milcherzeuger, welche gleichzeitig Unternehmenseigentümer der Molkerei sind, keine direkte Vermarktungsgemeinschaft mehr, sondern lediglich eine Milchliefergemeinschaft. Die Studie zur Wertschöpfung von Molkereien beweist diese These, da sich die Wertschöpfung der eigenen Molkerei nicht in den Milchauszahlungspreisen der Genossen widerspiegelt (JÜRGENS et al., 2015).
- Drittens weist die DMK-Group mit über 50 Unternehmen bzw. Unternehmensbeteiligungen eine intransparente Unternehmenslandschaft für die Mitglieder und dessen gewählte Vertreter bzw. Entscheidungsbefugte auf. Es besteht eine deutliche Informationsasymmetrie zwischen Auftraggeber (Milcherzeuger) und Auftragnehmer (Molkerei). Zudem verringert sich das anteilige Mitspracherecht der einzelnen Genossen bei steigender Unternehmensgröße. Folglich steigt die Problematik der beschriebenen Interessenkonflikte (Exkurs S. 29-31).

Die Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile des genossenschaftlichen Vermarktungsweges ist nachfolgend aufgeführt. Die zentralen Punkte und Rückschlüsse sind in der Tabelle 6 zusammengefasst.

Tabelle 6: Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der genossenschaftlichen Milchvermarktung

Genossenschaftsmolkerei	
Vorteile	**Nachteile**
• garantierte Milchabnahme → Mengenschwankungen sind unproblematisch • pünktliche Bezahlung → geregelte Liquidität • Bonusprogramme → zusätzliche Leistungsvergütung • Verbesserung der betrieblichen Einzelposition	• nachträgliche Preisfestsetzung → Planungsunsicherheit • Andienungspflicht → kein Vermarktungsmix möglich • lange Kündigungsfrist → Hemmnis für Molkereiwechsel • Milcherzeuger hat keinen Einfluss auf den Basismilchpreis • Wertschöpfung spiegelt sich nicht im Auszahlungspreis wider • Interessenkonflikte

Quelle: Eigene Darstellung

Zusammenfassend ist die Rohmilchvermarktung über die Großgenossenschaft DMK ein sicherer Absatzweg für den Beispielbetrieb. Die Mitgliedschaft beim DMK minimiert insbesondere das Risiko der wirtschaftlichen Abseitslage und garantiert die Milchabholung. Die zusätzliche Leistungsvergütung kommt dem Milchviehbetrieb zugute. Die nachträgliche Preisfestsetzung erschwert hingegen unternehmerische Planungen. Das DMK handelt neuerdings an der Börse und bietet dadurch ein Festpreismodell für Mitglieder an. Dabei können maximal 30 % der Menge über den Festpreis abgesichert werden. Die betrieblichen Zuschläge der Molkerei werden wie gewohnt in der Milchgeldabrechnung beibehalten. Vor der Absicherung gibt es zwei Leermonate. Die entstehenden Kosten durch das Börsengeschäft übernimmt das DMK. Dieses Modell soll den Milcherzeugern mehr Planungssicherheit verschaffen. Jedoch können Marktchancen bei steigenden Milchpreisen nicht gleichzeitig genutzt werden.

Nach Angaben der Befragten bleibt die Preisvolatilität im Milchmarkt zukünftig bestehen. Die unvorhersagbaren Preisschwankungen erfordern grundsätzlich ein standhaftes und ausgereiftes innerbetriebliches Risikomanagement. Dies hat sich im Beispielbetrieb etabliert, um den Marktbedingungen standzuhalten. Es ist fraglich, ob die Preisabsicherung über einen eher niedrigen Festpreis lukrativer ist als die Abfederung der Grundpreisschwankungen.

Der genossenschaftliche Vermarktungsweg ist insbesondere aus unternehmerischer Sicht kritisch zu bewerten. Die Möglichkeiten des unternehmerischen Handelns, hinsichtlich der Vermarktung, werden aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen stark eingeschränkt. Einerseits hemmen die starren Lieferbeziehungen sowohl einen Vermarktungsmix, als auch einen Molkereiwechsel und somit den gesamten Wettbewerb im Rohmilchmarkt (BUNDESKARTELLAMT, 2017). Andererseits hat die Konzentration seitens der Molkerei dazu geführt, dass die milchproduzierenden Unternehmen nahezu keinen Einfluss mehr auf die Weiterverarbeitung und Vermarktung haben. Die Milcherzeuger nehmen nach Abzug der Molkereikosten das Restgeld der Wertschöpfung in Empfang. Demzufolge haben selbständige Agrarunternehmer keinen Einfluss auf den Grundpreis und tragen in hohem Maße alleine das Preisrisiko (BMEL, 2017). Die positive Unternehmensentwicklung der Verarbeiter in Krisenjahren verdeutlicht die Abwälzung des Vermarktungsrisikos auf die Erzeuger. Hinzu kommt, dass die Milchauszahlungspreise für die Unternehmenseigentümer (Milcherzeuger) nicht im Zusammenhang mit der Wertschöpfung der eigenen Genossenschaftsmolkerei stehen (JÜRGENS et al., 2015). Im Allgemeinen erlaubt das marktwirtschaftliche System Unternehmern selbst zu entscheiden, welche Strategien und Entscheidungen getroffen werden. Diese Fakten beweisen, dass das Autonomieprinzip für die Mehrzahl der milcherzeugenden Unternehmer, die Mitglied einer Großgenossenschaft sind, nicht ausreichend zum Tragen kommt. Dies trifft auch für den Beispielbetrieb auf der Insel Usedom zu.

Die vier Fachexperten bewerten das Grundprinzip der genossenschaftlichen Milchvermarktung positiv. Insbesondere die horizontale Kooperation der Milcherzeuger bringt deutliche Vorteile für die Einzelposition der Betriebe mit sich. Jedoch sind die Meinungen sehr einheitlich darüber, dass dieses Vermarktungsmodell mit den aktuellen Lieferbeziehungen nicht mehr zeitgemäß ist. Einerseits führt die Kombination aus Andienungspflicht und Abnahmegarantie auf einem Käufermarkt zu einem Schneeballeffekt, wodurch die Abwärtsspirale der Milchauszahlungspreise gefördert wird (BMEL, 2017). Andererseits kommt der genossenschaftliche Grundgedanke insbesondere bei Großgenossenschaften nicht ausreichend zum Tragen. Die eigenen Angaben der Milchverarbeiter belegen diese These, da die Kostenentwicklung der Milchviehhalter in den Preisverhandlungen nicht berücksichtigt wurde (BUNDESKARTELLAMT, 2012). Zukünftig wird von einer Zunahme der Interessenkonflikte zum Nachteil der Milcherzeuger ausgegangen. Allein die unterschiedlichen Meinungsbilder, bezüglich der Zukunftsstrategie des Molkereiunternehmens DMK, belegen diese Annahme.

5.3.2 Erzeugergemeinschaft

Die Rohmilchvermarktung über eine Erzeugergemeinschaft spielt bundesweit noch eine untergeordnete Rolle. Ein bedeutender Grund dafür ist, dass die Milchauszahlungspreise bei Milcherzeugergemeinschaften derzeit nicht deutlich höher sind, als bei Genossenschafts-molkereien. Gleichzeitig steigt in der Regel der betriebliche Zeitaufwand bei der Vermarktung über eine MEG. Insbesondere Milchviehbetriebe in einer ungünstigen wirtschaftlichen Verkehrslage verspüren Nachteile, so auch der Beispielbetrieb auf Usedom. Folgende Hemmnisse lassen sich für die gebündelte Vermarktung in Form einer Erzeugergemeinschaft formulieren.

- Die geografische Lage des Betriebsstandortes hat direkten Einfluss auf die Erfassungskosten der Milch und demzufolge auf den Auszahlungspreis. Für Milcherzeuger in Abseitslagen wirkt sich dies nachteilig aus.
- Die Milchmenge muss auf eine lukrative Logistik angepasst sein. Das heißt, entweder produziert der Einzelbetrieb eine wirtschaftliche Transportmenge oder der Erzeuger kooperiert mit umliegenden Kollegen, sodass die Erfassungskosten sinken.
- Das betriebliche Risiko für eine gesicherte Produktabnahme steigt, da es keine 100-prozentige Abnahmegarantie seitens der Verarbeiter gibt.
- In der Regel fallen Mitgliedsbeiträge an.

In Erzeugergemeinschaften beruht die Milchabnahme auf klar verhandelten Milchkaufverträgen. Da diese Verträge von den Mitgliedern der Erzeugergemeinschaft selbst verhandelt werden, entstehen zentrale Vorteile für die milchproduzierenden Unternehmer.

- Erstens kann der Verkaufspreis der Milch selbstständig verhandelt werden. Dadurch können bspw. die steigenden Produktionskosten einkalkuliert werden. Es ergeben sich betriebliche Chancen die zentrale Stellschraube „den Verkaufspreis“ zu verbessern, indem die Rohmilch teurer verkauft wird.
- Zweitens ist die Vertragslaufzeit kürzer und erlaubt den Milcherzeugern eine schnellere Anpassung an die Marktverhältnisse. In der Regel beträgt die Vertragslaufzeit zwölf Monate, wobei zufriedenstellende Verträge oftmals ohne Änderungen verlängert werden.
- Drittens wird keine finanzielle Beteiligung (z.B. Genossenschaftsanteile) benötigt.
- Zudem stärkt der horizontale Zusammenschluss der Erzeuger die einzelbetriebliche Vermarktungsposition. Dabei kann von der kartellrechtlichen Sonderstellung Gebrauch gemacht werden. Indem die Erzeuger gebündelt am Markt auftreten, verbessert sich die Marktstellung der Primärstufe und es werden Wettbewerbshemmnisse abgebaut.

Die Vermarktung der Rohmilch über eine Milcherzeugergemeinschaft ist mit bedeutsamen Vor- und Nachteilen gekennzeichnet. In der nachstehenden Tabelle erfolgt die Gegenüberstellung der wichtigsten Aspekte.

Tabelle 7: Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile einer MEG

Milcherzeugergemeinschaft	
Vorteile	**Nachteile**
• Milcherzeuger kann Verkaufspreis selbst verhandeln • Verträge sind schneller kündbar • keine finanzielle Beteiligung • Verbesserung der einzelbetrieblichen Vermarktungsposition • Wettbewerbshemmnisse werden abgebaut	• geografische Lage hat Einfluss auf Erfassungskosten und demzufolge auf den Milchauszahlungspreis • Milchmenge muss auf eine lukrative Logistik angepasst sein • betriebliches Risiko für gesicherte Milchabnahme steigt • Mitgliedsbeitrag

Quelle: Eigene Darstellung

In den Verhandlungen zwischen einer Erzeugergemeinschaft und mehreren Molkereien kann ein Informationsvorsprung zum Vorteil der Milcherzeuger erlangt werden. Die Erzeugergemeinschaft erhält einen Überblick über die unterschiedlichen Milchauszahlungspreise, den die Molkereien in der Regel nicht haben dürften. Demzufolge kann eine Informationsasymmetrie zu Gunsten der Erzeuger entstehen. In der aktuellen Situation kommt dieser Vorsprung nicht zum Tragen, da es keine nennenswerten Preisunterschiede zwischen den Molkereien gibt.

Insbesondere die minimalen Preisunterschiede zwischen den Molkereien beweisen, dass auf dem Rohmilchmarkt keine üblichen Marktverhältnisse bestehen. Die Experten sind sich einig, dass es keinen funktionierenden Wettbewerb um die Rohmilch gibt. Diese Annahme bewies das Bundeskartellamt bereits in der Sektoruntersuchung im Jahr 2012. Die Milchverarbeiter stehen auf der Produktseite zueinander im Wettbewerb, jedoch nicht auf der Seite der Rohstoffbeschaffung. Dieses Thema treibt Experten aus der Milchwirtschaft seit Jahren um.

Die befragten Fachexperten sehen die horizontale Bündelung zu Milcherzeugergemeinschaften als Teil der Lösung. Obwohl die Vermarktungstendenz zu Erzeugergemeinschaften leicht steigt, reicht die aktuelle Bündelung noch nicht aus, um die Wettbewerbshemmnisse abzubauen. Das Bundeskartellamt empfiehlt feste Auszahlungspreise und Milchmengen vor der Lieferung zu vereinbaren (BUNDESKARTELLAMT, 2017). Die vorgeschlagenen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Bundeskartellamtes begrüßen die vier befragten Experten aus der Milchwirtschaft sehr.

Für den Beispielbetrieb gilt es herauszufinden, wie die Vermarktung über eine Erzeugergemeinschaft realisierbar wäre. Dazu müssen zunächst die Hemmnisse aus Sicht der Milcherzeuger beleuchtet werden. Die Produktionsmenge des Milchviehbetriebes und die damit verbundenen Erfassungskosten sind ein ausschlagebener Faktor für den logistischen Aspekt der Milchvermarktung. In der nachstehenden Tabelle sind wichtige Fakten und Richtwerte diesbezüglich aufgelistet.

Tabelle 8: Fakten und Richtwerte zur Milcherfassung

Milchmenge:	9 Mio. kg Jahresmilchmenge → tägliche Milchabholung (1 LKW) 4,5 Mio. kg Jahresmilchmenge → Milchabholung jeden zweiten Tag
Erfassungskosten:	von 0,6 Cent/kg Milch bis > 2 Cent/kg Milch Durchschnitt: 1,4 Cent/kg Milch

Quelle: Eigene Darstellung

Es ist klar erkennbar, dass der Beispielbetrieb mit einer Jahresmenge von 1,9 Mio. kg Rohmilch eine kostenintensive Milcherfassung aufweist. Die Erfassungskosten können verringert werden, indem der Betrieb mit anderen Unternehmen kooperiert. Vorerst gilt zu klären, welche Erzeugergemeinschaft geografisch in Erwägung gezogen werden kann. Nach intensiven Gesprächen mit den Fachexperten wurde deutlich, dass die Milcherzeugergemeinschaft Nordpool w.V. mit der Dachorganisation Nord-MEG w.V. geeignet wäre. Geografisch nahegelegene Mitglieder befinden sich bei Greifswald und Friedland. Die zu erfassende Milchmenge auf der Insel Usedom ist dennoch zu gering, um eine lukrative Milchabholung zu gewährleisten. Eine Kooperation mit benachbarten Landwirten auf der Insel Usedom würde die Erfassungskosten deutlich senken. Auch Landwirte, die einen Produktionsstandort kurz vor der Inselzufahrt haben, könnten die Wirtschaftlichkeit erhöhen. Es gilt Kooperationspartner zu finden, mit denen eine gemeinsame Jahresmilchmenge von rund 4,5 Mio. kg Milch oder 9 Mio. kg Milch erreicht wird. Somit wäre das Transportfahrzeug ausgelastet und die Erfassungskosten pro kg Milch würden so niedrig wie möglich sein. Infolgedessen bleibt ein höherer Anteil des Milchgeldes für den Beispielbetrieb und dessen Kooperationspartner übrig.

In der Situationsanalyse wurde deutlich, dass die Anzahl an Milchviehbetrieben auf der Insel Usedom abnimmt. Für den Beispielbetrieb erschwert das die Suche nach einem langfristigen Kooperationspartner, um gemeinsam die Rohmilch über die MEG Nordpool zu veräußern. Für den Beispielbetrieb empfiehlt es sich, Gespräche mit regionalen Kollegen zu führen, um einen besseren Einblick in die praktische Umsetzung der Vermarktungsvariante zu bekommen. Diesbezüglich ist es dringend notwendig zukunftsfähige und zuverlässige Kooperationspartner zu finden.

Neben den einzelbetrieblichen Chancen, die sich durch die Erzeugergemeinschaft ergeben, hat dieses Vermarktungsmodell eine positive Wirkung auf gesamtmilchwirtschaftliche Zusammenhänge. Die aktive Beteiligung der Milcherzeuger am Marktgeschehen bringt eine Verringerung der Wettbewerbshemmnisse mit sich. Der Vermarktungsweg entspricht den empfohlenen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Bundeskartellamtes zur Verbesserung der Lieferbeziehung zwischen Erzeuger und Verarbeiter. Dies erlaubt zukünftig ein Gleichgewicht unter den Marktteilnehmern, sodass die Synergieeffekte der Kooperationspartner für alle Beteiligten zum Tragen kommen. Indem die derzeitigen Einschränkungen des Wettbewerbs auf dem Rohmilchmarkt abgebaut werden, können sich funktionsfähige Marktverhältnisse etablieren und die Auszahlungspreise für die Milch nachhaltig verbessern.

Der befragte Fachexperte Herr Peter Guhl engagiert sich seit vielen Jahren für eine Verbesserung der Marktverhältnisse für die Milcherzeuger. Herr Guhl ist Inhaber vom Hof Weitenfeld und somit selbst Milcherzeuger und Direktvermarkter. Gleichzeitig übernimmt er in der Dachorganisation Nord-MEG w.V. den Posten des Vorsitzenden. Sein hohes Fachwissen rund um die kooperative Vermarktung ist von langjähriger Erfahrung gekennzeichnet. Das Leitbild von Peter Guhl zu dieser Thematik lautet wie folgt:

„Starke Milcherzeugergemeinschaften schließen

mit leistungsfähigen und innovativen Molkereien

gute Milchkaufverträge ab.“

5.3.3 Kooperative Direktvermarktung

Die kooperative Direktvermarktung mit einer mobilen Käserei unterscheidet sich wesentlich von den beiden vorherigen Vermarktungsvarianten. Erstens handelt es sich nicht mehr um das ursprüngliche Produkt Rohmilch, sondern um verzehrfertige Käseprodukte. Zweitens ist es nicht möglich die gesamte Milchmenge auf diesem Weg zu vermarkten. Aufgrund dessen ist eine direkte Vergleichbarkeit der Vermarktungsvarianten nur schwer möglich. Nichtsdestotrotz stellt die Kooperation mit einer mobilen Käserei eine geeignete Möglichkeit für den Beispielbetrieb dar, die unternehmerische Stellschraube „Verkaufspreis“ zu erhöhen.

Milcherzeuger können auf diesem Wege besondere Chancen nutzen. Es ergeben sich verschiedenste Vorteile bei der Kooperation mit einer mobilen Käserei und dessen Absatzweg.

- Ein wesentlicher Vorteil ist, dass der Milchviehbetrieb den Verkaufspreis für seine Produkte selbst festlegen kann. Dadurch sind kostendeckende Preise sichergestellt und der Unternehmensgewinn kann verbessert werden.
- Die Rohmilchverarbeitung bringt eine deutlich höhere Produktwertschöpfung mit sich. Demzufolge kann die Gewinnspanne gesteigert werden.
- Im Vergleich zur Rohmilch bringt der Käse verschiedene Produktvorteile mit sich. Käse…
    - … ist ein konsumfertiges Produkt.
    - … weist eine längere Haltbarkeit auf.
    - … stellt niedrigere Anforderungen an die Logistik.
    - … hat geringere Stückkosten bzgl. Lagerung, Transport und Verkaufsfläche.
- Hinzu kommt, dass der Beispielbetrieb die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher, insbesondere der Inseltouristen, nutzen kann.

Die Käseherstellung in Kooperation mit einer mobilen Käserei bringt auch Nachteile mit sich und ist mit zusätzlichen Aufwendungen für Milcherzeuger verbunden.

- Erstens kann nur eine Teilmenge der Rohmilch verarbeitet werden. Das heißt, diese Vermarktungsmöglichkeit bietet lediglich ein weiteres Standbein, jedoch keinen vollständigen Absatzweg.
- Zweitens richten sich die Termine für die Rohmilchverarbeitung nach dem Dienstleistungsunternehmen und können nicht willkürlich gewählt werden.
- Drittens erfordert dieser Vermarktungsweg betriebliche Aufwendungen. Es wird insbesondere Personal für den Produktabsatz benötigt. Außerdem werden Betriebsmittel für den Käseverkauf gebraucht.

- Die Andienungspflicht der Milchviehbetriebe kann ein Hemmnis für diese Vermarktungsvariante darstellen.

Die wichtigsten Aspekte der kooperativen Direktvermarkung mit einer mobilen Käserei sind in der Tabelle 9 zusammengeführt.

Tabelle 9: Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile der Käsevermarktung

Kooperative Direktvermarktung mit mobiler Käserei	
Vorteile	**Nachteile**
• Verkaufspreis wird selbst festgelegt → kostendeckende Erzeugerpreise • höhere Produktwertschöpfung → Steigerung der Gewinnspanne • Produktvorteile hinsichtlich: Haltbarkeit, Logistik, Lagerung etc. • Nutzung der Zahlungsbereitschaft der Verbraucher/Touristen	• lediglich eine Teilmenge der Rohmilch kann verarbeitet werden • Verarbeitungstermin richtet sich nach Dienstleister • betriebliche Aufwendungen für Produktverkauf nötig • Andienungspflicht kann ein Hemmnis sein

Quelle: Eigene Darstellung

Die Situationsanalyse hat gezeigt, dass die geografische Lage des Beispielbetriebes eine Kooperation mit der mobilen Käserei Kentzlin erlaubt. Das Dienstleistungsunternehmen berechnet eine tragbare Kilometerpauschale von 0,40 Cent/km. Die Käserei bietet sieben Käsesorten an, dazu gehören Weichkäse, Schnittkäse und Hartkäse. Diese können mit unterschiedlichen Kräutern oder anderen Zusätzen versehen werden. Das breite Käsesortiment kann die betrieblichen Absatzchancen erhöhen. (MOBILE KÄSEREI KENTZLIN, 2020)

Die praktische Durchführung der kooperativen Direktvermarktung mit der mobilen Käserei erfordert mehrere Arbeitsschritte für den Milchviehbetrieb. Diese lassen sich in fünf Vorgänge unterteilen: 1. Vorbereitung, 2. Nachbereitung, 3. Abholung, 4. Lagerung und 5. Verkauf. Nachfolgend werden die praktischen Arbeitsschritte, die der Tierhalter zu leisten hat, beschrieben.

1. Vorbereitung

Der Milchviehbetrieb ist zwar nicht an der Käseherstellung beteiligt, dennoch hat der Betrieb dafür zu sorgen, dass im Käse-LKW gearbeitet werden kann. Dafür benötigt dieser einen sauberen Stellplatz mit einer maximalen Entfernung von zehn Metern zur Milchkammer. Außerdem werden zwei Zugänge zu Starkstrom benötigt und jeweils ein Kalt- und Warmwasseranschluss.

2. Nachbereitung

Nach der Käseherstellung verbleiben ca. 90 % der Milch als Molke. Diese ist mineralstoff- und eiweißreich, jedoch nicht lange haltbar. Der Landwirt ist für die weitere Verwertung der Molke verantwortlich.

3. Abholung

Wenn der Käse die gewünschte Reife erreicht hat, kann der Milchviehbetrieb den Käse abholen. Da nicht alle Käsesorten dieselbe Reifezeit besitzen, sind eventuell mehrere Abholungen notwendig. Beim Transport sind die gesetzlichen Vorschriften, hinsichtlich der Kühlung, einzuhalten.

4. Lagerung

Für die Lagerung sind entsprechende Räumlichkeiten notwendig, die sowohl den gesetzlichen Anforderungen, als auch den Ansprüchen der unterschiedlichen Käsesorten gerecht werden. Weichkäse bedarf bspw. einer Maximaltemperatur von 10°C, während andere Käsesorten eine Lagerung von 10°C bis 15°C auf Holzbrettern erfordern. Die gesetzlichen Vorgaben sind ebenfalls einzuhalten.

5. Verkauf

Bei dem Käseverkauf sind verpackte und unverpackte Ware klar voneinander zu trennen. Der verpackte Käse muss vorher etikettiert werden, wobei folgende Angaben aufgeführt sein müssen: Käsesorte, Fettgehalt, Herstellerangaben, Füllmenge und Mindesthaltbarkeitsdatum. Wenn der Käse Kräuter oder andere Zusätze enthält, dann müssen die Produktzutaten ebenfalls auf dem Etikett stehen. Verkauft der Betrieb den Käse unverpackt ist keine Etikettierung notwendig. Da der Unternehmer vollständig für den Verkauf verantwortlich ist, gilt es den Käse über die gewählten Verkaufswege abzusetzen. Die Verkaufsmöglichkeiten sind breit gefächert und erstrecken sich von Ab-Hof-Verkauf über kooperative Vermarktungsansätze bis hin zum Online-Shop. Für den Produktverkauf empfiehlt es sich ein Marketingkonzept zu entwickeln und in der Praxis umzusetzen.

Für den Beispielbetrieb bietet sich die Käseherstellung morgens zur ersten Melkzeit an, da sich warme und frische Rohmilch besonders gut eignet. Die betrieblichen Voraussetzungen für die Arbeit im Käse-LKW sind erfüllt, sodass es keiner zusätzlichen Investition bedarf. Die übrige Menge an Molke kann u.a. an die Kälber verfüttert werden. Für den dritten Arbeitsschritt, die Abholung, wird ein entsprechendes Fahrzeug und ein Kraftfahrer benötigt. Die Unternehmensanalyse zeigt, dass der Beispielbetrieb über Räumlichkeiten verfügt, die zu Lager- oder Verkaufsräumen umgerüstet werden könnten. Der zentrale Aufgabenbereich für den Betrieb ist der Käseverkauf. Bevor jegliche Investitionen getätigt werden, empfiehlt es sich, funktionsfähige Absatzstrategien zu durchdenken und zu planen. Im Zuge dessen ist es wichtig, auf bewährte Vermarktungswege aus der Praxis zu setzten. Gleichzeitig ist die Zukunftsfähigkeit der Absatzwege zu berücksichtigen. Für einen erfolgversprechenden Absatz werden verkaufsfördernde Marketingmaßnahmen benötigt. Stichworte, wie zum Beispiel „Storytelling“ und „Community building“ gewinnen bei der Vermarktung hofeigener Landwirtschaftsprodukte zunehmend an Bedeutung. Nur mit einem gesicherten Absatz ist die kooperative Vermarktung mit einer mobilen Käserei rentabel.

In den Expertengesprächen wurde bei dem Thema kooperative Direktvermarktung insbesondere auf die **Produktvielfalt** und den **Vermarktungsmix** hingewiesen. Ein breitaufgestelltes Produktsortiment ist weitaus erfolgsversprechender, als der Verkauf von Einzelprodukten. Die Steigerung der Warenvielfalt benötigt geeignete Absatzwege, um gewinnbringend zu wirtschaften. Die Erfahrungswerte zeigen, dass die Kombination verschiedener Verkaufswege ein wichtiger Erfolgsfaktor ist. Demzufolge ist bei der kooperativen Direktvermarktung Produktvielfalt mit hoher Qualität gefragt, die auf unterschiedlichen Wegen abgesetzt werden. Diese beinhalten sowohl direkte als auch indirekte Verkaufswege.

Schlussendlich gilt es für den Beispielbetrieb vorerst Absatzwege zu finden, die betriebsangepasst und gewinnbringend sind. Anschließend können Änderungen im Betrieb vorgenommen werden, um mit der mobilen Käserei Kentzlin zu kooperieren und hofeigenen Käse zu verkaufen. Mit Blick in die Zukunft ist über eine Ausweitung der Produktvielfalt nachzudenken. Die Weidemilch weist Verarbeitungs- und Vermarktungspotenzial auf. Das steigende Bewusstsein der Verbraucher und die einhergehenden gesellschaftlichen Anforderungen können für die kooperative Direktvermarktung verkaufsfördernd wirken. Zukunftsthemen, wie zum Beispiel „klimaneutrale Milch“, bieten neue unternehmerische Chancen. Indem die betrieblichen Stärken ausgebaut und die Chancen genutzt werden, kann die kooperative Direktvermarktung ein zukunftsfähiges Standbein für den Beispielbetrieb darstellen.

6 Erkenntnisse und Diskussion

Folgende Erkenntnisse lassen sich im Zuge der kooperativen Vermarktung für Milcherzeuger unter Berücksichtigung der Ergebnisse und der Expertengespräche feststellen und diskutieren:

1. **Die Mehrzahl der bestehenden Kooperationen zwischen Milcherzeuger und Verarbeiter weisen kein Gleichgewicht der kooperativen Nutzenvorteile auf.**

Die wirtschaftliche Entwicklung der Milchverarbeiter im Vergleich zu den Milcherzeugern beweist diese These sehr deutlich. Während die Nettowertschöpfung bei den Molkereien kontinuierlich steigt und hohe Rücklagen gebildet werden, verschlechtert sich die Situation auf den Milchviehbetrieben (JÜRGENS et al., 2015). Da die Milchauszahlungspreise im Mittel der vergangenen zehn Jahre 23 % unter den Milcherzeugungskosten lagen, erhöht sich der Verschuldungsgrad auf den Höfen und es kommt zum Investitionsstau (MILCHMARKERINDEX, 2020). Die hohen Betriebsaufgaben von knapp 40 % im letzten Jahrzehnt sind eine sichtbare Folge dieses Ungleichgewichts. Fachexperten berichten aus ihrer Erfahrung heraus, dass seit langem nicht nur ineffiziente Betriebe mit niedriger Milchleistung und ausbaufähigem Management die Milchkühe abschaffen, sondern starke und leistungsfähige Unternehmen, die aus ökonomischer Sicht eine Entscheidung treffen. Ein Grundproblem in dieser Kooperation ist, dass die Milcherzeuger in hohem Maße allein das Preisrisiko tragen (BMEL, 2017). Dies kommt zustande, da die Auszahlungspreise „rückwärts“ festgelegt werden, das bedeutet nach Abzug der Molkereikosten (FINK-KEßLER, 2018). Demzufolge werden die Preisschwankungen auf die Milchviehhalter abgewälzt. Dies ist ein deutliches Indiz für ein kooperatives Ungleichgewicht zwischen den Marktpartnern.

2. **Die gängigen Lieferbeziehungen zwischen Milcherzeuger und Verarbeiter sind nicht mehr zeitgemäß.**

Die zentrale Begründung dieser Annahme liefert die Untersuchung des Bundeskartellamtes. Die Ermittlungen zeigen, dass flächendeckend Lieferbeziehungen mit einer Alleinbelieferungspflicht, langen Kündigungsfristen und einer nachträglichen Preisfestsetzung verwendet werden. Diese Beziehung zwischen Erzeuger und Verarbeiter führt zu einer nachhaltigen Beruhigung des Wettbewerbsgeschehens im Rohmilchmarkt (BUNDESKARTELLAMT, 2017). Die minimale Wechselquote und die geringen Preisunterschiede der Milchauszahlungspreise zwischen den Molkereien unterstreichen den eingeschränkten Wettbewerb um die Rohmilch. Folglich stehen die Molkereien lediglich auf der Produktseite zueinander im konkurrierenden Wettbewerb, jedoch nicht seitens der Rohstoffbeschaffung. Ein weiteres bedeutendes Argument ist die Kombination aus Andienungspflicht und Abnahmegarantie, welche in den Satzungen der genossenschaftlichen Molkereien verankert sind.

Diese haben zur Konsequenz, dass Verarbeiter auch bei schlechter Absatzlage die steigenden Rohmilchmengen abnehmen und verarbeiten müssen. Der Milchbericht der Bundesregierung bestätigt, dass diese Kombination die Preisvolatilität nach unten erhöht und die Abwärtsspirale der Milchauszahlungspreise befördert (BMEL, 2017). Hinzu kommt, dass die Andienungspflicht einen möglichen Vermarktungsmix für Milcherzeuger hemmt. Des Weiteren führt die nachträgliche Preisfestsetzung in den Lieferbeziehungen dazu, dass Landwirte vielfach erst im Nachhinein wissen, welchen Preis die Molkerei, für die im Vormonat gelieferte Milch, zahlt. Dieses System schafft nachweislich Planungsunsicherheit und erschwert den Milcherzeugern die Orientierung an Preissignalen. Zusammenfassend können die Lieferbeziehungen zwischen Milcherzeuger und Verarbeiter als sehr starr und wettbewerbshemmend beschrieben werden. Daher bestätigen auch die befragten Fachexperten, dass die aktuellen Lieferbeziehungen in dieser Form nicht mehr zeitgemäß sind und eine Modernisierung dringend erforderlich ist.

3. **Der Grundgedanke der genossenschaftlichen Milchvermarktung kommt in Großgenossenschaftsmolkereien nicht ausreichend zum Tragen.**

Diese Erkenntnis lässt sich mit zwei bedeutsamen Argumenten bestätigen. Erstens hat die Trennung der Rechtsform in Erfassungsseite (eG) und Vertriebsseite (i.d.R. GmbH) dazu geführt, dass die rechtliche Auftragspflicht der Genossenschaft auf der Vertriebsseite erlischt. Dadurch erhöht sich der Spielraum für die Entscheidungsbefugten der Molkerei, sodass sich die Einflussmöglichkeiten und die Transparenz zum Nachteil der Milcherzeuger verringern. Dies spiegelt sich insbesondere in den Milchauszahlungspreisen wider. Zweitens besteht kein Zusammenhang zwischen der Wertschöpfung der eigenen Genossenschaftsmolkerei und den Auszahlungen an die Erzeuger (JÜRGENS et al., 2015). Die Mitglieder sind nur noch eine Milchliefergemeinschaft an ihre eigene Genossenschaftsmolkerei, jedoch keine horizontale Vermarktungsgemeinschaft mehr, die an der Wertschöpfung teilhat. Die Vermutung liegt nahe, dass die erloschene Auftragspflicht der Genossenschaft auf der Vertriebsseite und das nicht Weiterreichen der Wertschöpfung an die Genossen, nicht im Sinne der Milcherzeuger ist. Folglich kann fest davon ausgegangen werden, dass der Grundgedanke der genossenschaftlichen Milchvermarktung in Großgenossenschaften für die Milcherzeuger nicht ausreichend zum Tragen kommt. Diesbezüglich wird auch von einer Verselbstständigung gesprochen, die teilweise zu einer eher einseitigen wirtschaftlichen Abhängigkeit der Mitglieder von ihrer Genossenschaft führt.

4. **Die horizontale Milchvermarktung über Erzeugergemeinschaften vermindert Wettbewerbshemmnisse und fördert das Gleichgewicht im Rohmilchmarkt.**

Die Milchvermarktung über eine Erzeugergemeinschaft erfolgt mit Milchkaufverträgen. In den Verträgen wird der Milchpreis und eine feste Milchmenge schriftlich vor der Lieferung vereinbart. Oftmals beträgt die Vertragslaufzeit zwölf Monate. Dieser Vermarktungsweg entspricht den Anregungen, die das Bundeskartellamt für die Ausgestaltung zukunftsfähiger Lieferbeziehungen empfohlen hat, um eine Marktverbesserung zu realisieren. Die Ausgestaltungsmöglichkeiten beinhalten feste Preise und Mengen vor der Lieferung, kürzere Kündigungsfristen und eine Lockerung der Lieferverhältnisse (BUNDESKARTELLAMT, 2017). Im Zuge der vertraglichen Milchvermarktung über eine Erzeugergemeinschaft werden die zentralen Wettbewerbshemmnisse vermindert und ein besseres Funktionieren der Rohmilchmärkte ermöglicht. Die Ausdehnung dieser Vermarktungsvariante stärkt die Marktstellung der Milcherzeuger und kann ein Gleichgewicht im Rohmilchmarkt erreichen. Gleichzeitig erhöht sich für Milchviehhalter die unternehmerische Einflussmöglichkeit, den Verkaufspreis zu verbessern.

5. **Für milcherzeugende Unternehmen genügt der Blick auf die kostenseitigen Stellschrauben nicht, um dem Aspekt der Nachhaltigkeit langfristig gerecht zu werden.**

Die Entwicklung der Milchauszahlungspreise setzt Milchviehhalter seit Jahren unter wirtschaftlichen Druck. Da die Einflussmöglichkeiten auf den Verkaufspreis sehr begrenzt sind, haben sich die Erzeuger stärker auf die kostenseitigen Stellschrauben fokussiert. Die gesellschaftlichen und politischen Forderungen steigen stetig an, wobei das Schlüsselwort „Nachhaltigkeit“ eine besondere Rolle einnimmt. Milcherzeuger müssen den drei Säulen der Nachhaltigkeit, bestehend aus Ökonomie, Ökologie und Soziales, auch zukünftig gerecht werden. Die Übertragung dieser drei Bereiche auf die Milcherzeugung zeigt schnell, dass diese eng miteinander im Einklang stehen. Wenn sich ein Milchviehhalter zu stark auf die Kosten fokussiert, kann es passieren, dass am „verkehrten Ende“ gespart wird. Ein Verzicht auf die Nachsaat im Grünland führt bspw. langfristig zu Mindererträgen und Qualitätseinbußen, sodass ökonomische Auswirkungen die Folge sind. Ein weiteres Beispiel ist die starke Kosteneinsparung beim Personal, welche zum Arbeitskräftemangel führt. Gleichzeitig verschlechtert sich dadurch die Attraktivität des Milchviehbetriebes in der Region, sodass der sozialen Komponente nicht gerecht wird. Es gibt weitere zahlreiche Beispiele, bei denen klar erkennbar ist, dass die Verringerung der Kosten zu Lasten der Nachhaltigkeit führt. Im Zuge dessen ist ein breiter Blick auf die gewinnbringenden Stellschrauben notwendig, um ein leistungsfähiger und attraktiver Milchviehbetrieb mit Zukunftsfähigkeit zu sein. Folglich sind Überlegungen zu den Vermarktungsmöglichkeiten sinnvoll.

6. **Eine individuelle Unternehmensbetrachtung ist notwendig, um zukunftsfähige Vermarktungswege für Milcherzeuger abzuleiten.**

Die Komplexität der Milchvermarktung erlaubt keine Pauschallösung für Milcherzeuger. Zum einen ist die geografische Lage und der Standort sehr bedeutsam für die Vermarktung und zum anderen die einzelbetrieblichen Informationen rund um die Milch. Für eine zukunftsfähige Vermarktungsvariante bedarf es zusätzlich einer intensiven Betrachtung des unternehmerischen Potenzials und der Perspektiven. Die Checkliste für Milcherzeuger (Seite 49) kann als Leitfaden für eine individuelle Unternehmensanalyse dienen, um Rückschlüsse auf geeignete Vermarktungsmöglichkeiten zu ziehen. Es ist zwingend erforderlich die betrieblichen Gegebenheiten ausreichend in der Vermarktungswahl zu berücksichtigen. Einerseits gilt es den hohen Anforderungen der Rohmilch bezüglich Lagerung und Transport gerecht zu werden und andererseits eine lukrative Vermarktungslösung zu finden. Neuartige Sichtweisen sind erforderlich, um auch alternative Lösungswege zu beleuchten.

Für den Beispielbetrieb auf der Insel Usedom lassen sich abschließend drei wichtige Erkenntnisse festhalten:

I. Die Milchvermarktung über die Genossenschaftsmolkerei stellt aufgrund der Abseitslage eine sichere Variante bezüglich der Milchabholung dar. Infolgedessen, dass der Betrieb keinen Einfluss auf den Grundpreis hat, ist es wichtig einen scharfen Blick auf die Erzeugungskosten zu haben. Die starren Lieferbeziehungen sind dabei kritisch zu betrachten und es empfiehlt sich eine Modernisierung voranzutreiben.

II. Die Milchvermarktung über eine Erzeugergemeinschaft ist derzeit aufgrund der Abseitslage nur lukrativ, wenn regionale Kooperationspartner gefunden werden, mit denen eine wirtschaftliche Milcherfassung realisierbar ist. Die unternehmerischen Einflussmöglichkeiten dieser Vermarktungsvariante sind vorteilhaft und als Chance zu betrachten.

III. Die geografische Lage und die betrieblichen Gegebenheiten bieten gute Voraussetzungen für die kooperative Direktvermarktung. Die Erfahrungswerte der Fachexperten, die insbesondere auf Produktvielfalt und einen Vermarktungsmix hinweisen, sind dabei zu berücksichtigen. Das Unternehmen bietet Potenzial und Chancen hofeigene Milch und Milchprodukte gewinnbringend auf der Insel Usedom zu vertreiben.

Im Allgemeinen wird in diesem Forschungsprojekt deutlich, dass die Vermarktungsmöglichkeiten für Milcherzeuger regional verschieden sind. In Süddeutschland ist beispielsweise die Molkereilandschaft breiter gefächert als in Norddeutschland. Die geografische Lage und der Betriebsstandort spielen bezüglich Produktabsatz eine zentrale Rolle. Für die kooperative Direktvermarktung haben Milchproduzenten in Stadtnähe oder in touristischen Gebieten besondere Vorteile. Die Vermarktungsmöglichkeiten sind immer einzelbetrieblich zu betrachten.

Nichtsdestotrotz befinden sich Milcherzeuger in einem System, welches nahezu flächendeckend von starren Lieferbeziehungen geprägt ist. Die Marktstellung der Milcherzeuger in der Wertschöpfungskette ist vollkommen unzufriedenstellend. Die Entwicklung in der Milchwirtschaft bestätigt dies deutlich. Es ist wichtig, dass Milchviehhalter ein standhaftes und ausgereiftes innerbetriebliches Risikomanagement haben und ihre einzelbetrieblichen Erzeugungskosten genau kennen.

Obwohl die Problematik in der Milchwirtschaft seit Jahren bekannt ist und sogar kartellrechtlich untersucht wurde, ist es sehr bemerkenswert, dass bis heute die zielführenden Anregungen des Bundeskartellamtes nicht umgesetzt worden sind. Die wirtschaftlichen Erfolge der anderen Marktteilnehmer erklären, warum das Interesse für Veränderungen teilweise so gering ist. Da andere Marktteilnehmer von diesem System profitieren, kommt der Verdacht auf, dass die politische Interessenvertretung der Marktakteure nicht im Gleichgewicht steht. Die Verbundenheit verschiedener Vertreterverbände stärkt diesen Verdacht. Deshalb ist es für Milcherzeuger ratsam, sich für die Interessen der Primärstufe einzusetzen. Die Mitgliedschaft in Verbänden ermöglicht beispielsweise neue wissenschaftliche Studien zur Problematik, die Milcherzeuger in Verhandlungen nachweislich unterstützen. Die befragten Fachexperten sind fest davon überzeugt, dass sich Milchviehhalter ohne innovative Lösungskonzepte zukünftig selbst in die Krise melken. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre und die wissenschaftlichen Ausführungen zur Thematik belegen die negativen Folgen für die Marktakteure, insbesondere für die Milcherzeuger. Daher sind Veränderungen zwingend erforderlich.

Im Jahr 2017 hat das Bundeskartellamt die freiwilligen Ausgestaltungsmöglichkeiten zur Modernisierung zukunftsfähiger Lieferbeziehungen empfohlen. Bis heute wurden diese Anregungen in der Praxis nur wenig ernstgenommen, sodass auch keine positive Marktwirkung erzielt werden konnte. Einen zweiten Lösungsansatz bietet die Umsetzung des Artikels 148 GMO (Anhang A1). Dieser beinhaltet verbindliche Regelungen für alle Akteure, die feste Preise und Mengen vor der Lieferung vereinbaren müssen. Indem Milchkaufverträge die Andienungspflicht und Abnahmegarantie ablösen, wird die marktangepasste Milchproduktion verbessert und eine Stabilisierung des Milchmarktes gefördert. Gleichzeitig wird die Marktstellung der Landwirte verbessert, da die Milch nicht mehr abgeliefert, sondern verkauft wird. Das unternehmerische Handeln der Milcherzeuger wird dadurch gefördert und gefordert.

7 Fazit

Im letzten Jahrzehnt lagen die Milchauszahlungspreise für Landwirte deutlich unter den Erzeugungskosten. Diese Entwicklung begann bereits zu Zeiten der Milchquote. Auch nach Abschaffung der staatlichen Mengenregulierung im Jahr 2015, hat sich keine wirksame Mengensteuerung über den Milchmarkt etabliert (BUNDESKARTELLAMT, 2017). Die Folgen für Milcherzeuger sind schwerwiegend und beschleunigen den Strukturwandel. Dies wird anhand der hohen Betriebsaufgaben sichtbar.

Zudem hat ein starker Konzentrationsprozess in der Wertschöpfungskette der Milchwirtschaft stattgefunden. Die Bildung größerer Unternehmenseinheiten setzt sich weiter fort und verändert zunehmend die Markt- und Wettbewerbsverhältnisse. Die Konzentration in der Verarbeitungsindustrie führt in einigen Regionen zu monopolistischen Strukturen. Dadurch schränken sich die Vermarktungsmöglichkeiten für Milcherzeuger stark ein.

Der wirtschaftliche Druck auf den Milchviehbetrieben hat die Leistungsfähigkeit und Effizienz deutlich erhöht. Milcherzeuger haben seit Jahrzehnten einen scharfen Blick auf die kostenseitigen Stellschrauben. Jedoch sind der Kosteneinsparung bei einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Milchproduktion Grenzen gesetzt. Die gesellschaftliche und politische Forderung nach einer Produktion im Sinne der Nachhaltigkeit kann nur gewährleistet sein, wenn die Ökonomie, Ökologie und der soziale Aspekt miteinander im Einklang stehen. Die aktuellen Marktverhältnisse und deren Lieferbeziehungen werden dieser Forderung nicht gerecht.

Die Markt- und Wettbewerbsverhältnisse erhöhen die Herausforderungen für Milcherzeuger. Zukunftsfähige Vermarktungswege sind gefordert, um langfristig eine gewinnbringende Milchproduktion im Sinne der Nachhaltigkeit zu erreichen. Da die Vermarktungsmöglichkeiten stark von den einzelbetrieblichen Gegebenheiten abhängig sind, ist grundsätzlich eine individuelle Unternehmensbetrachtung erforderlich. Es gibt verschiedene Kooperationsformen, die Milcherzeuger auf horizontaler oder vertikaler Ebene eingehen können. Derzeit dominiert bundesweit das genossenschaftliche Kooperationsmodell mit rund 70 %. Die Vermarktung über eine Erzeugergemeinschaft ist zweitrangig. Weitere Vermarktungswege nehmen eine untergeordnete Rolle ein.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Entwicklungen in der Milchwirtschaft sichtbare Veränderungen der Kooperationsverhältnisse mit sich gebracht haben. Die Mehrzahl der bestehenden Kooperationen zwischen Milcherzeuger und Verarbeiter weisen kein Gleichgewicht der kooperativen Nutzenvorteile auf. Außerdem kommt der genossenschaftliche Grundgedanke in Großgenossenschaftsmolkereien nicht ausreichend zum Tragen. Dies bringt deutliche Nachteile für Milchviehhalter mit sich.

Die befragten Fachexperten aus der Milchwirtschaft bestätigen die These, dass die gängigen Lieferbeziehungen zwischen Milcherzeuger und Verarbeiter nicht mehr zeitgemäß sind. Im Allgemeinen kann die horizontale Milchvermarktung über eine Erzeugergemeinschaft die Wettbewerbshemmnisse vermindern und das Gleichgewicht im Rohmilchmarkt fördern. Nach Angaben der Experten sind kurzfristig keine deutlich höheren Milchpreise über eine Erzeugergemeinschaft als über die Genossenschaftsmolkerei zu erwarten. Doch das Aushandeln von Milchkaufverträgen erhöht die Einflussmöglichkeit der Landwirte auf ihren Grundpreis. Dadurch wird die unternehmerische Handlungsfähigkeit verbessert und das Autonomieprinzip für Milcherzeuger gestärkt. Hinzu kommt, dass Milchkaufverträge die einzelbetriebliche Planungssicherheit erhöhen und die Marktstabilisierung fördern, da feste Mengen und Preise vereinbart sind.

Für Milcherzeuger empfiehlt es sich die Vermarktungsmöglichkeiten genau zu betrachten und diese mit den externen Zukunftsentwicklungen zu verknüpfen. Das Zitat von Charles Darwin unterstreicht bildlich eine zukunftsorientierte Blickrichtung:

„Es ist nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die intelligenteste,

sondern eher diejenige, die am ehesten bereit ist sich zu verändern.“

Die Übertragung dieser Worte auf die Vermarktungsstrategie von Milchviehbetrieben kann ein zentraler Erfolgsfaktor sein, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Indem sich Milcherzeuger an neue Forderungen anpassen, können sie den Herausforderungen standhalten. Dabei sollten stets die betrieblichen Stärken ausgebaut und die Chancen genutzt werden, sowie die Schwächen abgebaut und die Risiken minimiert werden. Mit einer klaren Unternehmens- und Vermarktungsstrategie können Milcherzeuger zielstrebig in die Zukunft blicken.

Nichtsdestotrotz kommen die Synergieeffekte einer Kooperation nur zum Tragen, wenn die Kooperation auf Augenhöhe erfolgt und die Rahmenbedingungen fair geregelt sind. Demzufolge ist es wichtig, die Interessen der Primärstufe stark und zukunftsorientiert zu vertreten, damit die aktuellen Rahmenbedingungen angepasst werden. Milcherzeuger können der geforderten Nachhaltigkeit langfristig nur gerecht werden, wenn die Auszahlungspreise eine nachhaltige Wirtschaftsweise erlauben.

In dieser Studie wurde ersichtlich, dass eine Modernisierung der Lieferbeziehungen zwischen Milcherzeuger und Verarbeiter erforderlich ist. Es ergibt sich ein weiterer Forschungsbedarf, wie die Ausgestaltungsmöglichkeiten der Lieferbeziehungen in der Praxis wirksam umgesetzt werden können. Dazu gilt es freiwillige und rechtliche Umsetzungsmöglichkeiten detailliert zu prüfen und bezüglich ihrer einzelbetrieblichen und gesamtmarktwirtschaftlichen Wirkung zu analysieren und zu bewerten. Das Ziel sollte es dabei sein, ein besseres Funktionieren des Rohmilchmarktes zu erreichen und die Position der Milcherzeuger zu stärken.

Literaturverzeichnis

AGRARMARKTSTRUKTURVERORDNUNG (2013): *Verordnung zur Weiterentwicklung der Marktstruktur im Agrarbereich (Agrarmarktstrukturverordnung - AgrarMSV),* Berlin, Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz sowie Bundesamt für Justiz.

AGRARMINISTERKONFERENZ (2018): *Protokoll TOP 20: Lieferbeziehungen im Milchsektor und Situation auf dem Milchmarkt,* Bad Sassendorf, Agrarministerkonferenz.

ARLA (2020). *Arla Foods Deutschland GmbH - Unsere Geschichte* [Online]. URL: https://www.arlafoods.de/ueber-uns/geschichte/ [Stand: 02.12. 2020].

BLE (2020a): *Bericht zur Markt- und Versorgungslage mit Milch und Milcherzeugnissen,* Bonn, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung.

BLE (2020b): *Milcherzeugung in den Regionen in Deutschland nach Kalenderjahren (Tabelle),* Bonn, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung.

BLE (2021). *Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung: Register der anerkannten Erzeugerorganisationen und Vereinigungen* [Online]. URL: https://aoreg.ble.de/agrarorganisationen/ [Stand: 28.01. 2021].

BMEL (2017): *Milchbericht 2017 des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft,* Berlin, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft.

BMEL (2020): *Produktionswert des Bereichs Landwirtschaft,* Bonn, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft.

BRILL, M. (1996): *Der Einfluß der vertikalen Integration auf die regionale Wettbewerbsstellung der Schlachtschweineproduktion und -vermarktung,* Frankfurt am Main, Europäischer Verlag der Wissenschaften.

BUNDESKARTELLAMT (2008): *Beschluss (B2-359/07): Theo Müller GmbH & Co. KG / 4. Allerstedter Käserei H.J.Poelmeyer GmbH / Breitunger Käserei Ernst Rumpf GmbH / Herz-König Harzinger Vertrieb GmbH,* Bonn, Bundeskartellamt.

BUNDESKARTELLAMT (2009a): *Fallbericht (B2-88/09) vom 27.07.2009: Zusammenschluss Humana Milchunion e.G. / Milchveredelung Niedergrafschaft e.G. und Zusammenschluss Nordmilch e.G. / Molkereigenossenschaft Dargun e.G. Pommernmilch,* Bonn, Bundeskartellamt.

BUNDESKARTELLAMT (2009b): *Beschluss (B2-214-08): Bayernland eG / Käserei Bayreuth eG,* Bonn, Bundeskartellamt.

BUNDESKARTELLAMT (2012): *Sektoruntersuchung Milch. Abschlussbericht gemäß § 32e GWB,* Bonn, Bundeskartellamt.

BUNDESKARTELLAMT (2014): *Fallbericht (B2-56/14) vom 05.08.2014: Fusionskontrollrechtliche Freigabe des Erwerbs des wesentlichen Vermögens der Eupener Genossenschaftsmolkerei durch die Arla Foods amba,* Bonn, Bundeskartellamt.

BUNDESKARTELLAMT (2017): *Sachstand im Verfahren zu Lieferbeziehungen für Rohmilch,* Bonn, Bundeskartellamt.

BUNDESKARTELLAMT (2020): *Sachstand (WD5-3000-111/20): Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel (LEH),* Berlin, Deutscher Bundestag.

BUNDESTAG (2019): *Lieferbeziehungen im Milchsektor: aktuelle Diskussionspunkte,* Berlin, Deutscher Bundestag - Fachbereich: Wissenschaftliche Dienste 5 (WD): Wirtschaft und Verkehr, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz.

DMK (2020). *Deutsches Milchkontor GmbH - Wer wir sind. Geschichte* [Online]. URL: https://www.dmk.de/wer-wir-sind/geschichte/ [Stand: 02.12. 2020].

DRV (2020). *Deutscher Reifeisenverband - Milch* [Online]. URL: https://www.raiffeisen.de/milch-0 [Stand: 05.12. 2020].

FINK-KEßLER, A. (2018): *Milcherzeuger in der Wertschöpfungskette Milch und Wirkung der Exportorientierung,* Kassel, Büro für Agrar- und Regionalentwicklung im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft und Germanwatch.

HESS, S., PETERSEN, J. & DORFHER, G. (2017): *Gegenwart und Zukunft der Milch-Lieferbeziehungen aus Sicht Deutscher Landwirte: Ergebnisse einer Befragung,* Kiel, Christian-Albrechts-Universität und Bayrische Landesanstalt für Landwirtschaft.

HOF WEITENFELD (2021). *Hofmolkerei und Lieferservice Hof Weitenfeld* [Online]. URL: https://www.hofweitenfeld.de/default.html [Stand: 01.02. 2021].

JÜRGENS, K., FINK-KESSLER, A., POPPINGA, O. & WOHLGEMUTH, M. (2015): *Wertschöpfung von Molkereien. Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse von Jahresabschlüssen von 2009 bis 2013,* Gleichen-Bremke, Büro für Agrarsoziologie & Landwirtschaft im Auftrag der MEG Milch Board w.V.

JÜRGENS, K., POPPINGA, O. & WOHLGEMUTH, M. (2017): *Marktreview Milch. Ergebnisse einer rückblickenden kritischen Analyse des Marktgeschehens in der Milchkrise 2014 bis 2016,* Gleichen, Büro für Agrarsoziologie & Landwirtschaft.

JÜRGENS, K., POPPINGA, O. & WOHLGEMUTH, M. (2019): *Was kostet die Erzeugung von Milch? Teil 1 - Deutschland, Ausgabe 7. Aktualisierung der Berechnung der Milcherzeugungskosten auf Basis der INLB-Daten 2017 und Hochrechung auf das Jahr 2018,* Gleichen, Büro für Agrarsoziologie & Landwirtschaft im Auftrag der MEG Milch Board w.V. und des European Milk Board.

JÜRGENS, K., POPPINGA, O. & WOHLGEMUTH, M. (2020): *Was kostet die Erzeugung von Milch? Teil 1 - Deutschland, Ausgabe 8. Aktualisierung der Berechnung der Milcherzeugungskosten auf Basis der INLB-Daten 2018 und Hochrechung auf das Jahr 2019,* Gleichen, Büro für Agrarsoziologie & Landwirtschaft im Auftrag der MEG Milch Board w.V. und des European Milk Board.

KANYO (2021). *Ratgeber Vegan - Vielfältige Gründe für den Veganismus* [Online]. URL: https://ich-lebe-vegan.de/gruende-fuer-den-veganismus/ [Stand: 18.02. 2021].

KEMPEN, M. (2021): *Betriebsinterne Datentabellen,* Insel Usedom, Beispielbetrieb.

KROMWIJK, S. (2019): *Chancen und Risiken der Frischmilchvermarktung - am Beispiel einer vertikalen Kooperation eines Milchviehbetriebes mit EDEKA auf der Insel Usedom,* Hochschule Neubrandenbrug.

LADEMANN, R. P., FRANK, N. & KREIS, J.-M. (2019): *Preisbildungsprobleme im Rohmilcherfassungsmarkt - Wettbewerbsökonomische Analyse der Auswirkungen der gegenwärtigen Bildung des Milchauszahlungspreises,* Göttingen, Lademann & Associates GmbH im Auftrag der MEG Milch Board w.V.

LELY (2021). *Lely Orbiter Direktmilchverarbeitungsanlage* [Online]. URL: https://www.lely.com/de/orbiter/ [Stand: 20.02. 2021].

LTO (2020). *Verband der Milcherzeuger Bayern e. V. (VMB): Einzelauswertung der Molkereien mit den Daten der LTO (Land- en Tuinbouworganisatie)* [Online]. URL: https://www.milcherzeugerverband-bayern.de/news/news-detail/news/lto-milchpreis-oktober-2020/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=855d2611eb72d600486007ca7a49410d [Stand: 05.12. 2020].

MEG-LOGO (2021). URL: Bayern MeG: https://www.bayern-meg.de/ Nord-MeG: http://www.nord-meg.de/ [Stand: 28.01. 2021].

MICHELS, P. (2015): *Agrarmarketing,* Bonn, aid infodienst Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz.

MILCHMARKERINDEX (2020). *MEG Milch Board - Milch Marker Index (MMI) Transparenz in Produktion und Vermarktung: Erzeugungskosten Milch. Fakten, die Sie*

kennen sollten! [Online]. URL: https://www.milch-marker-index.de/ [Stand: 28.11. 2020].

MIV (2020). *Milchindustrie-Verband - Marktdaten. Wichtige Zahlen, Daten und Fakten rund um das Thema Milch* [Online]. URL: https://milchindustrie.de/marktdaten/ [Stand: 25.11. 2020].

MOBILE KÄSEREI KENTZLIN (2020): *Dokumente zur Kooperation mit der MKK: 1. Sortenliste, 2. Preisliste, 3. Informationen zur Direktvermarktung von Käse, hergestellt durch die MKK,* Kentzlin, Mobile Käserei.

MOBILE KÄSEREI KENTZLIN (2021). *So funktioniert die mobile Käserei - Foto* [Online]. URL: https://mobilekaeserei.de/ [Stand: 29.01. 2021].

RADERMACHER, F.-J. (2011). *YouTube: Eröffnungsvortrag "Die Welt im Jahr 2050" bei der 21. Technologiemesse intertech in Dornbirn (Österreich)* [Online]. URL: https://www.youtube.com/watch?v=80bVTU361Cw (Minute 27:45 bis 28:03) [Stand: 04.01. 2021].

SPILLER, A. (2010): *Marketing Basics: Ein Online-Lehrbuch,* Georg-August-Universität Göttingen.

STATISTA (2020a). *Sandra Ahrens: Anteil der Biomilch an der gesamten Milchanlieferung in Deutschland von 2001 bis 2019* [Online]. URL: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/151855/umfrage/bio-anteil-an-milchanlieferung-in-europa-nach-laendern-2008/#:~:text=Bio-Anteil%20bei%20der%20Milchanlieferung%20in%20Deutschland%20bis%202019,der%20Milchanlieferung%20in%20Deutschland%20bei%20insgesamt%203%2C73%20Prozent. [Stand: 24.11. 2020].

STATISTA (2020b). *Sandra Ahrens: Statstiken zu Milch und Milchprodukten* [Online]. URL: https://de.statista.com/themen/190/milch-milchprodukte/#:~:text=Deutschland%20ist%20der%20gr%C3%B6%C3%9Fte%20Erzeuger%20innerhalb%20der%20EU.,Zahl%20der%20Betriebe%20mit%20Milchkuhhaltung%20ist%20tendenziell%20r%C3%BCckl%C3%A4ufig [Stand: 21.11. 2020].

STBA (2020). *Statistisches Bundesamt: Tiere und tierische Erzeugung - Haltungen mit Rindern und Rinderbestand für November 2019 und Mai 2020* [Online]. URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Landwirtschaft-Forstwirtschaft-Fischerei/Tiere-Tierische-Erzeugung/Tabellen/betriebe-rinder-bestand.html [Stand: 24.11. 2020].

STRECKER, O., STRECKER, O. A., ELLES, A., WESCHKE, H.-D., KLIEBISCH, C. & ENNEKING, U. (2010): *Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte,* Frankfurt am Main, DLG-Verlag.

THÜNEN-INSTITUT (2020). *Thünen-Institut für Betriebswirtschaft - Regionale Unterschiede in der Herdengrößenstruktur* [Online]. URL: https://www.milchtrends.de/daten/milchproduktion/herdengroessenstrukturen/ [Stand: 25.11. 2020].

UNTERNEHMENSLOGO (2021). *Logos: DMK, Arla, Rücker* [Online]. URL: DMK: https://www.dmk.de/ Arla: https://www.arla.com/ Rücker: https://www.molkerei-ruecker.de/ [Stand: 23.01. 2021].

VAN DER HAM (2021). *Onlineauftritt vom Unternehmen "van der Ham"* [Online]. URL: https://vanderham.de/ [Stand: 02.02. 2021].

VO (EU) 1308/2013 (2013): *VERORDNUNG (EU) Nr. 1308/2013 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 17. Dezember 2013 über eine gemeinsame Marktorganisation 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,* Brüssel, EU Parlament und Rat.

Anhang

Auszug aus

VERORDNUNG (EU) Nr. 1308/2013 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES

vom 17. Dezember 2013

über eine gemeinsame Marktorganisation 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

A b s c h n i t t 3

M i l c h u n d M i l c h e r z e u g n i s s e

Artikel 148

Vertragsbeziehungen im Sektor Milch und Milcherzeugnisse

(1) Beschließt ein Mitgliedstaat, dass für jede Rohmilchlieferung eines Landwirts an einen Rohmilch verarbeitenden Betrieb in seinem Hoheitsgebiet ein schriftlicher Vertrag zwischen den beteiligten Parteien abzuschließen ist und/oder dass Erstankäufer ein schriftliches Vertragsangebot für Rohmilchlieferungen durch Landwirte vorzulegen haben, so müssen solche Verträge und/oder solche Vertragsangebote die in Absatz 2 festgelegten Bedingungen erfüllen. Beschließt ein Mitgliedstaat, dass für Rohmilchlieferungen durch Landwirte an einen Rohmilch verarbeitenden Betrieb ein schriftlicher Vertrag zwischen den beteiligten Parteien abzuschließen ist, so muss der betreffende Mitgliedstaat ebenfalls festlegen, für welche Stufe bzw. Stufen der Lieferung ein solcher Vertrag abzuschließen ist, wenn die Rohmilchlieferung durch einen oder mehrere Abholer vorgenommen wird. Im Sinne dieses Artikels bezeichnet der Begriff "Abholer" ein Unternehmen, das Rohmilch von einem Landwirt oder einem weiteren Abholer zu einem Rohmilch verarbeitendem Betrieb oder einem weiteren Abholer befördert, wobei das Eigentum an der Rohmilch bei jeder Stufe der Lieferung übertragen wird.

(1a) Nutzen Mitgliedstaaten die in Absatz 1 dieses Artikels genannten Möglichkeiten nicht, so kann ein Erzeuger, eine Erzeugerorganisation oder eine Vereinigung von Erzeugerorganisationen fordern, dass für jegliche Rohmilchlieferungen an einen Rohmilch verarbeitenden Betrieb ein schriftlicher Vertrag zwischen den Parteien geschlossen und/oder

ein schriftliches Vertragsangebot von den Erstankäufern unterbreitet werden muss, und zwar

unter den in Absatz 4 Unterabsatz 1 dieses Artikels festgelegten Bedingungen. Ist der Erstankäufer ein Kleinstunternehmen oder ein kleines oder mittleres Unternehmen im Sinne der Empfehlung 2003/361/EG, so ist der Vertrag und/oder das Vertragsangebot nicht obligatorisch, unbeschadet der Möglichkeit, dass die Parteien einen von einem Branchenverband erstellten Mustervertrag verwenden.

(2) Der Vertrag und/oder das Vertragsangebot gemäß den Absätzen 1 und 1a

a) ist vor der Lieferung abzuschließen bzw. vorzulegen,

b) ist schriftlich abzuschließen bzw. vorzulegen und

c) hat insbesondere die folgenden Bestandteile zu enthalten:

i) den Preis für die gelieferte Milch, der

- fest und im Vertrag genannt sein muss und/oder

- als Kombination verschiedener im Vertrag festgelegter Faktoren errechnet wird, etwa auf der Grundlage von Marktindikatoren, die Veränderungen der Marktbedingungen, die Liefermenge sowie die Qualität und Zusammensetzung der gelieferten Rohmilch widerspiegeln,

ii) die Rohmilchmengen, die geliefert werden können und/oder müssen, und den Zeitplan für diese Lieferungen,

iii) die Laufzeit des Vertrags, der auf bestimmte oder auf unbestimmte Zeit mit Kündigungsklauseln abgeschlossen werden kann,

iv) Angaben zu Zahlungsperioden und -verfahren,

v) die Abhol- oder Liefermodalitäten für Rohmilch, sowie

vi) die im Falle höherer Gewalt anwendbaren Regelungen.

(3) Abweichend von den Absätzen 1 und 1a ist bei der Lieferung von Rohmilch von einem Mitglied einer Genossenschaft an die Genossenschaft, der das Mitglied angehört, kein Vertrag und/oder kein Vertragsangebot erforderlich, wenn die Satzung dieser Genossenschaft oder die sich aus dieser Satzung ergebenden oder darin vorgesehenen Regeln und Beschlüsse Bestimmungen enthalten, mit denen eine ähnliche Wirkung erzielt wird wie mit den in Absatz 2 Buchstaben a, b und c genannten Bestimmungen.

(4) Sämtliche Bestandteile von Verträgen über Rohmilchlieferungen, die von Landwirten, Abholern oder Rohmilch verarbeitenden Betrieben abgeschlossen werden, einschließlich der in Absatz 2 Buchstabe c genannten Bestandteile, sind zwischen den beteiligten Parteien frei verhandelbar.

Ungeachtet des Unterabsatzes 1 gilt eine oder mehrere der folgenden Regelungen:

a) Schreibt ein Mitgliedstaat den Abschluss eines schriftlichen Vertrags für die Lieferung von Rohmilch gemäß Absatz 1 verbindlich vor, so kann er Folgendes festlegen:

i) eine Verpflichtung der Vertragsparteien, eine Beziehung zwischen einer bestimmten Liefermenge und dem Preis für diese Lieferung zu vereinbaren;

ii) eine Mindestlaufzeit, die lediglich für schriftliche Verträge zwischen einem Landwirt und dem Erstankäufer von Rohmilch gilt; diese Mindestlaufzeit beträgt

mindestens sechs Monate und darf das ordnungsgemäße Funktionieren des Binnenmarktes nicht beeinträchtigen;

b) beschließt ein Mitgliedstaat, dass Erstankäufer von Rohmilch gemäß Absatz 1 ein schriftliches Angebot für einen Vertrag mit einem Landwirt zu unterbreiten haben, so kann er vorschreiben, dass das Angebot auch eine Mindestlaufzeit des Vertrags entsprechend den diesbezüglichen nationalen Vorschriften beinhalten muss; diese Mindestdauer sollte mindestens sechs Monate umfassen und das ordnungsgemäße Funktionieren des Binnenmarktes nicht beeinträchtigen.

Unterabsatz 2 lässt das Recht des Landwirts, eine solche Mindestlaufzeit in schriftlicher Form abzulehnen, unberührt. In diesem Falle steht es den beteiligten Parteien offen, Verhandlungen über alle Bestandteile des Vertrags zu führen, auch über die in Absatz 2 Buchstabe c aufgeführten.

(5) Nutzt ein Mitgliedstaat die in diesem Artikel genannten Möglichkeiten, so setzt er die Kommission über deren Anwendung in Kenntnis.

(6) Die Kommission kann Durchführungsrechtsakte erlassen, in denen die für die einheitliche Anwendung von Absatz 2 Buchstaben a und b sowie Absatz 3 erforderlichen Maßnahmen sowie die Maßnahmen bezüglich der von den Mitgliedstaaten vorzunehmenden Benachrichtigungen gemäß diesem Artikel festgelegt werden. Diese Durchführungsrechtsakte werden nach dem in Artikel 229 Absatz 2 genannten Prüfverfahren erlassen.

Teilstandardisierter Leitfaden für die Expertengespräche

Begrüßung und Vorstellung

- Sabine Kromwijk
- Masterstudium Agrarwirtschaft – Hochschule Neubrandenburg
- Thema Masterarbeit: Kooperative Vermarktungsmöglichkeiten für Milcherzeuger
- Teilnahmebereitschaft Interview erfragen

Einleitung

- Wie schätzen Sie die aktuelle und zukünftige Marktlage für Milcherzeuger ein?
- Wie bewerten Sie die gängigen Vermarktungswege in der Milchwirtschaft?
- Wozu würde eine Modernisierung der aktuellen Lieferbeziehungen führen?
- Welche Kooperationen sind Ihrer Meinung nach zukunftsfähig für Milcherzeuger?

Hauptteil

- Fragen zum **Themenschwerpunkt** der Experten
- Erzählfragen und Meinungsfragen, evtl. Wissensfragen
- Offene Fragen → großer Antwortspielraum!
    - Wie …?
    - Warum …?
    - Wozu …?
    - Was …?
    - Wann …?
    - Wer …?
    - Wo …?

Abschluss

- Zusammenfassung der Erkenntnisse und eventuelle Rückfragen klären
- Dankaussprache und Verabschiedung

Danksagung

Zunächst möchte ich mich herzlich bei Herrn Prof. Dr. Michael Harth und Herrn Prof. Dr. Rainer Langosch bedanken für die interessanten und lehrreichen Stunden im Studium, die mich auf dem Weg zum Master-Abschluss unterstützten. Für die gute Betreuung dieser Master-Thesis bin ich ebenfalls sehr dankbar.

Des Weiteren gilt mein Dank den Experten aus der Milchbranche, die sich viel Zeit für das intensive Gespräch genommen haben. Das Fachwissen war mir eine große Stütze bei der Erarbeitung dieser Thematik. Ebenfalls danke ich den Inhabern des Beispielbetriebes für die gute Zusammenarbeit und für die Bereitstellung der Daten.

Danksagen möchte ich auch allen, die mich während der Anfertigung dieser Master-Thesis mit Rückhalt und Motivation unterstützten.

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Sabine Kromwijk, erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Master-Thesis mit dem Thema „Kooperative Vermarktungsmöglichkeiten für Milcherzeuger – am Beispiel der Insel Usedom“ selbstständig und ohne Benutzung anderer als angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Neubrandenburg, März 2021

Sabine Kromwijk