



Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

BAND 94 | Ausgabe 3

Dezember 2016

AGRARWISSENSCHAFT
FORSCHUNG
—
PRAXIS



Die risikoadäquate Umsetzung von Marketingstrategien für Milcherzeuger

RALF PETER WÜSTERMANN und DILBER ÇAĞLAR, Girne, Zypern

1 Die Ausgangssituation nach dem Ende der Milchquote

Der EG-Agrarministerrat beschloss am 2. April 1984 eine Milchquote, die jedoch im Zuge der EU-Agrarreform zum 1. April 2015 entfiel, weil die gesetzlichen Regelungen nicht mehr verlängert wurden (EWG Nr. 857/84). Die Milchquote war ein Instrument zur Reduzierung der Milchproduktion. Lieferte ein Milcherzeuger eine größere Milchmenge als durch die Quote festgelegt wurde, sollte durch Abgabebzahlungen die Überproduktion ökonomisch unrentabel werden. Jedoch wurden die politischen Ziele: Reduzierung der Überproduktion, die Stabilisierung der Erzeugerpreise und der Erhalt der Milcherzeugerbetriebe durch die Milchquote nicht erreicht. "In den 31 Jahren der Milchquotenregelung gab es Schwankungen des Erzeugerpreises für Rohmilch von bis zu 20 Cent pro Kilo" und die Anzahl der Milcherzeuger sank in diesem Zeitraum kontinuierlich (BEL, 2016).

2 Die Entwicklung einer Marketingstrategie

Für die Milcherzeuger stellt sich daher die Frage: Welche Marketingstrategie ist eine risikoadäquate Strategie, um sich den Entwicklungen auf dem Milchmarkt anzupassen? Sowohl die betriebliche Situation als auch die langfristige Marktentwicklung des globalisierten Milchmarktes sind daher zu einer Strategiefraage geworden. Mehrere Studien können nachweisen, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens durch die Planung und Umsetzung von Strategien signifikant gesteigert wird (PIEPER und NEINHAUS, 2010, S. 12; WINKELJOHANN und BARTELS, 2015, S. 29; FETZER, SAUER, 2007, S. 8). Die Umsetzung einer Strategie durchläuft nach KREIKEBAUM 4 Phasen: Unternehmensanalyse, Umweltanalyse, die Bewertung der strategischen Optionen und die Wahl und Umsetzung der Strategie (KREIKEBAUM, 1997, S. 62).

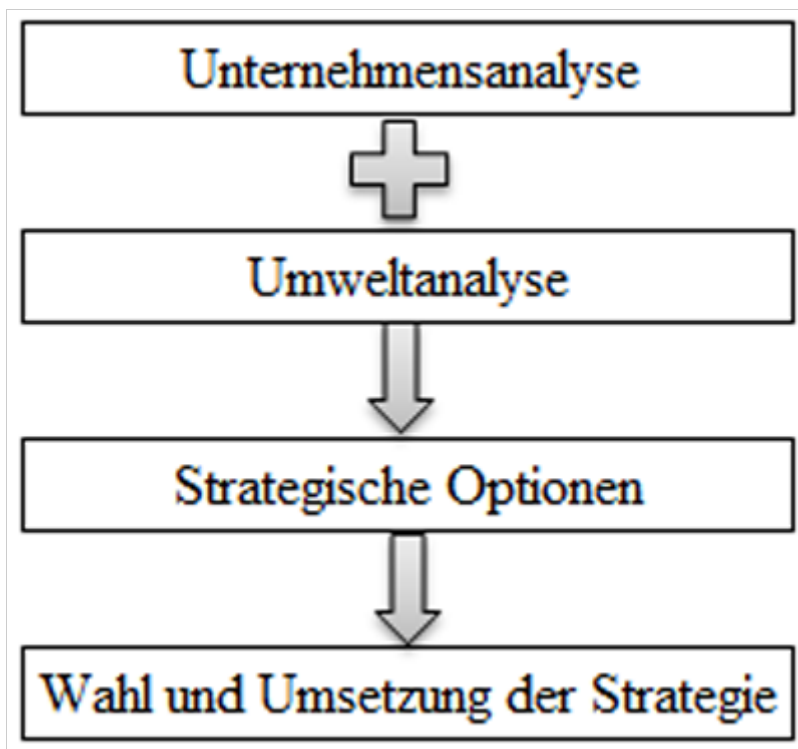


Abbildung 1: Elemente der strategischen Planung.

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf KREIKEBAUM, 1997, S. 62.

2.1 Die Unternehmensanalyse des Milcherzeugerbetriebs

Durch die Unternehmensanalyse wird die wirtschaftliche Situation des Milcherzeugerbetriebs für die Entscheidungsträger transparent. In der landwirtschaftlichen Praxis werden für die Unternehmensanalyse verschiedene Kennzahlen genutzt. (PAUSTIAN et al., 2015, S. 131-132). Für die Analyse des Milcherzeugerbetriebs wird nachfolgend eine Deckungsbeitragsrechnung (DB) verwendet. Eine DB errechnet das Betriebsergebnis in zwei Schritten. Durch den Abzug der variablen Kosten vom Umsatz ergibt sich der Deckungsbeitrag. Werden vom Deckungsbeitrag die Fixkosten abgezogen, ergibt sich das Betriebsergebnis und damit die Wirtschaftlichkeit des Milchbetriebs (PAUSTIAN et al., 2015, S. 131-132). Die zugrunde gelegte Modell-DB unterliegt den Prämissen einer linearen und konstanten Erlös- und Kostenfunktion, sowie im Analysezeitpunkt konstanten Milchpreisen und einer konstanten Intensität der Ressourcennutzung. Dies bedeutet, dass alle Milchkühe einen einheitlichen mittleren Gesundheitszustand haben und eine konstante, einheitliche und durchschnittliche Milchleistung erbringen. In der Praxis wird die DB an Genauigkeit gewinnen, wenn die DB für jede Milchkuh alle leistungs- und kostenbedingten Variablen berücksichtigt.

Der Modell-DB liegen folgende Annahmen zugrunde: Die durchschnittliche Herdengröße betrug im Jahr 2015 in Deutschland 57 Milchkühe (STATB (Statistisches Bundesamt), 2016, S. 9, 6). Im statistischen Mittel produzierte eine Milchkuh in Deutschland 7.628 kg Milch im Jahr 2015 (BMEL, 2016, S. 26). Die Annahmen zu den durchschnittlichen variablen Kosten basieren auf der Modellrechnung der Bayerischen Landesanstalt für Landwirtschaft (BLL, 2016, S. 1). Allerdings berücksichtigt diese Modellrechnung nur den Deckungsbeitrag. Um das Betriebsergebnis zu errechnen, sind auch die Fixkosten zu berücksichtigen. Die Modell-Annahmen zu den Fixkosten basieren auf den Berechnungen der Landwirtschaftskammer Niedersachsen (LKN, 2012, S. 1). Auch wenn in der Praxis häufig die Arbeitsleistung bei der Bewertung der Wirtschaftlichkeit des Milcherzeugerbetriebs unberücksichtigt bleibt, wird bei der Modellrechnung eine durchschnittliche Bruttoentlohnung von 31.831,00 Euro pro Jahr angenommen (LLF, 2012, S. 13). Können Milcherzeugerbetriebe nicht die tarifliche Mindestentlohnung erwirtschaften, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese Betriebe langfristig aus dem Markt ausscheiden oder nur noch im Nebenbetrieb fortgeführt werden. Der Modell-DB liegt zudem der durchschnittliche Milchpreis mit Stand April 2016 in Höhe von 0,26

€/kg zugrunde (BIOLAND, 2016, S. 1). Die Modell-DB basiert somit auf realen und aktuellen statistischen Durchschnittswerten. Darüber hinaus wurden bei der Modell-DB die sonstigen Erlöse für Kälber und Schlachtkühe berücksichtigt, weil zur Erhaltung der Milchleistung eine Milchkuh nach der Laktation von durchschnittlich 305 Tagen erneut kalben muss (FÖLSCHKE, 2012, S. 19-25). Die sonstigen Erlöse sind daher die Folge der Milchherstellung und somit Kuppelprodukte. Zur Berechnung der sonstigen Erlöse wurde eine Verteilung von 50 Prozent zwischen männlichen und weiblichen Kälbern, sowie ein durchschnittliches Gewicht für männliche Kälber von 88 kg, für weibliche Kälber von 82 kg und für Schlachtrinder von 343 kg, bei Vermarktungskosten von 13,00 € für Kälber und von 21,0 € für Kühe angenommen. Die Abgangsquote der, für die Schlachtung vorgesehenen Milchkuhe, soll 30 Prozent betragen. Der Abgabepreis für Rindfleisch betrug in der Kalenderwoche 12/2016 durchschnittlich 2,60 €/kg (MLR, 2016, S. 1).

Tabelle 1: Modell-Deckungsbeitragsrechnung

Modell-Deckungsbeitragsrechnung 04/2016	Kosten €/Kuh	Kuh/Jahr €/kg	Ergebnis		Kennzahlen Milchpreis
			€/kg	%	
Umsatz: 57 Kühe, 7.628 kg/Jahr		1.968,02	0,26		0,26
Sonstige Erlöse Kälber, Schlachtkühe		478,70	0,06		Sonstige Erlöse
Anteilige Kosten Bestandsergänzung	555,00	555,00	0,07	33%	0,06
Anteilige Kosten Kälberaufzucht	60,80	60,80	0,01	4%	Gesamterlöse
Grob- u. Krafffutter mittlerer Qualität	641,00	641,00	0,08	38%	
Tierarzt, Medikamente, Hygiene	140,00	140,00	0,02	8%	Variable Kosten
Besamung	45,00	45,00	0,01	3%	
Einstreu	24,10	24,10	0,00	1%	
Wasser, Energie	90,00	90,00	0,01	5%	
Gebühren, Beiträge	43,00	43,00	0,01	3%	
Variable Maschinenkosten Stall	70,00	70,00	0,01	4%	
Σ Deckungsbeitrag I	1.668,90	777,82	0,10		
Buchführungs- u. Verwaltungskosten	6.296,00	110,46	0,01	12%	Herstellkosten
Lohnkosten	31.831,00	558,44	0,07	63%	
Abschreibung	7.033,00	123,39	0,02	14%	
Gebäudeunterhalt	5.720,00	100,35	0,01	11%	
Σ Betriebsergebnis	50.880,00	-114,81	-0,02		0,34

Quellen: Eigene Darstellung, basierend auf STATB, BMEL, BLL, LKN, LLF, BIOLAND.

Wie der Modell-DB zu entnehmen ist, deckt der betrachtete milcherzeugende Betrieb bei einem Milcherzeugerpreis von 0,26 €/kg die variablen Kosten und damit die kurzfristige Preisuntergrenze. Jedoch ermöglicht dieser Milcherzeugerpreis nicht die Deckung der Fixkosten und damit die langfristige Preisuntergrenze. Die Milchherstellkosten betragen 0,34 €/kg und liegen damit 0,08 €/kg über den Verkaufspreis. Bei diesem Milcherzeugerpreis werden daher nicht alle Fixkosten gedeckt. Werden die sonstigen Erlöse durch Verkäufe von Kälbern und Schlachtkühen berücksichtigt und auf die Milchleistung umgerechnet, sinkt das negative Betriebsergebnis. Aber auch dann erwirtschaftet der Milcherzeuger einen Verlust von -0,02 €/kg.

2.2 Die Umweltanalyse des Milcherzeugerbetriebs

Im Jahr 2014 standen den 77.669 Milcherzeugern nur 149 milchverarbeitende Unternehmen gegenüber (MIV, 2015a, S. 16, 20). Aufgrund dieser oligopolistischen Marktstrukturen und des begrenzten Transportradius liefern 96,4 Prozent der Milcherzeuger ihre Rohmilch an die Milchverarbeiter (BLE, 2016, S. 1). Zudem führen die produktbezogenen Eigenschaften der Rohmilch zu einem räumlich stark begrenzten Markt. "Im Regelfall geht man von einem maximalen wirtschaftlich sinnvollen Transportradius von rund 150 km aus." (BUNDESKARTELLAMT, 2009, S. 42). Daher haben die Milchverarbeiter eine Nachfragemacht gegenüber den Milcherzeugern. Nachfragemacht besteht, wenn der Nachfragende die Vertragsbedingungen zu seinen Gunsten bestimmen kann (SCHULZE, 2013, S. 3). Allerdings steht kein Nachfrageteilnehmer dieser Nachfragemacht völlig hilflos gegenüber, da Verträge erst durch zwei übereinstimmende Willenserklärungen zustande kommen. Durch eine Marketingstrategie haben die Milcherzeuger, zumindestens teilweise, die Möglichkeit die Nachfragemacht zu reduzieren. Dazu stehen den Milcherzeugern verschiedene Strategien zur Verfügung, die in der Praxis jedoch unterschiedlich intensiv genutzt werden und von den Entscheidungsträgern als unterschiedlich risikobehaftet wahrgenommen werden.

Eine weitere Folge der Nachfragemacht ist die Konzentration der Milcherzeuger. Zwischen den Jahren 1984 und 2014 sank die Anzahl der deutschen Milcherzeuger von 369.000 auf circa 75.000 und damit um 80 Prozent (BEL, 2016). Zugleich stieg aber auch die Milchproduktion in diesem Zeitraum um 138 Prozent (BEL, 2016). Was zunächst widersprüchlich erscheint ist jedoch die Folge zweier gegenläufiger Entwicklungen: Einerseits schieden Milcherzeuger aus wirtschaftlichen Gründen oder aufgrund einer Ausweichstrategie aus dem Markt und andererseits setzten die verbliebenen Milcherzeuger mehrheitlich auf eine Wachstumsstrategie.

Die in Deutschland erzeugte Milch wird zu 44 Prozent exportiert, 40 Prozent werden über den Lebensmitteleinzelhandel und 16 Prozent an die lebensmittelverarbeitende Industrie und an Großverbraucher verkauft (BUNDESKARTELLAMT, 2009, S. 36 f.).

2.3 Die strategische Optionen der Marketingstrategien für Milcherzeugerbetriebe

Die Ansoff-Matrix ist geeignet, die möglichen Marketingstrategien für Milcherzeugerbetriebe zu beschreiben. Den Unternehmen stehen nach Ansoff folgende Marketingstrategien zur Verfügung: Die Marktdurchdringung durch bestehende Produkte in bestehende Märkte, die Marktentwicklung mit bestehenden Produkte in neuen Märkten, die Produktentwicklung neuer Produkte in bestehenden Märkten und die Diversifikation durch neue Produkte in neuen Märkten (ANSOFF, 1965, S. 98 f.).

Ansoff-Matrix	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Marktdurchdringung	Produktentwicklung
Neue Märkte	Marktentwicklung	Diversifikation

Abbildung 2: Ansoff-Matrix.

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf ANSOFF, 1965, S. 98-99.

Da die Milcherzeuger die Rohmilch fast ausschließlich an Milchverarbeiter liefern und diese daraus Milchprodukte herstellen, liegt in der Praxis die Marktentwicklung neuer Märkte in den Händen der Milchverarbeiter (BLE, 2016, S. 1). Die Milchverarbeiter bestimmen gegenüber den Milcherzeugern einerseits den Milchpreis und durchdringen andererseits mit bestehenden Produkten bestehende Märkte und diversifizieren mit neuen Produkten für neue Märkte.

Da die Milcherzeuger nicht aus eigener Wirtschaftskraft die Marktstrukturen ändern können, ist eine mögliche

Form der Marktdurchdringung eine Wachstumsstrategie durch Steigerung der produzierten Milchmenge. Ziel der Wachstumsstrategie ist es, durch Umsatzsteigerung eine Vollkostendeckung und ein dauerhaft positives Betriebsergebnis zu erreichen. Die Produktionsmenge soll dabei mindestens solange gesteigert werden bis der Break-Even-Punkt nachhaltig gesichert ist. Der Erfolg der Wachstumsstrategie ist jedoch abhängig von der Milchpreisentwicklung. Im Zeitraum der Jahre von 2005 bis 2015 sank die Anzahl der Milcherzeuger kontinuierlich. Sinkt der Milchpreis unter die Herstellkosten von 0,34 €/kg, kann ein Milcherzeuger zwar kurzfristig am Markt bestehen, langfristig scheidet der Betrieb aufgrund des negativen Betriebsergebnisses aus dem Markt. Somit hat der Milchpreis einen Einfluss auf die Konzentration der Milcherzeuger. Bei Herstellkosten von 0,34 €/kg konnten die Milcherzeuger im Zeitraum der Jahre von 2005 bis 2015 zwar immer die variablen Kosten decken, jedoch wurde in nur fünf von elf Jahren ein positives Betriebsergebnis realisiert. Trotz dieser Verlustphasen stieg sowohl die Anzahl der Milchkühe je Betrieb als auch die Leistung je Milchkuh kontinuierlich. Die Milcherzeuger passten sich daher nicht der Marktentwicklung an, denn auch nach dem Ende der Milchprämie stieg im Jahr 2015, trotz sinkender Milchpreise, nochmals die Gesamtmilchproduktion.

Tabelle 2: Milchwirtschaft 2005 bis 2015

Struktur der Milchwirtschaft in Deutschland 2005 - 2015												
Merkmale	Einheit	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Betriebe	1000	108,0	102,2	99,0	99,4	97,4	89,8	89,0	82,9	78,8	77,7	74,8
Bestand	1000	4164	4054	4087	4229	4164	4054	4190	4190	4268	4296	4285
Kühe/Betrieb	1000	39	40	41	43	43	45	47	51	54	55	57
Erzeugung	1000t	28453	27995	28403	28656	29199	29610	30336	30685	31338	32395	32685
Leistung/Kuh	kg/J.	6761	6849	6944	6827	6977	7080	7240	7323	7343	7541	7628
Ø Milchpreis	€/J.	0,28	0,29	0,35	0,35	0,25	0,31	0,35	0,32	0,38	0,38	0,26

Quellen: Eigene Darstellung, basierend auf BMEL, STATB, BLL, BIOLAND.

Um die Risiken einer Wachstumsstrategie zu validieren und um zu bewerten, ob eine Wachstumsstrategie risikoadäquat ist, wird die Modell-DB mit dem durchschnittlichen Milchpreis im April 2016 in Höhe von 0,26 €/kg gerechnet (BIOLAND, 2016). Für die Wachstumsstrategie werden folgende Annahmen getroffen: Die sonstigen Erlöse werden auf die Gesamtmilchleistung umgerechnet und es werden 14 tragende Färsen zu einem Stückpreis von 1.800,00 € gekauft. Dieser Zukauf ist kurzfristiger und kostengünstiger als die Bestandsergänzung durch Eigenzuchtung. Für das Wachstum sind die Pacht zusätzlicher landwirtschaftlicher Nutzflächen und Erweiterungsinvestitionen in Höhe von 200.000,00 € erforderlich. Basierend auf diesen Annahmen wäre der Break-Even-Punkt in der Modellrechnung schon bei 60 Milchkühen erreicht. Da aber der Arbeitsaufwand je Kuh und Jahr 50 Stunden beträgt, kann eine Arbeitskraft bei durchschnittlich 222 Arbeitstagen pro Jahr nur circa 36 Milchkühe betreuen (BLL, 2016, S. 1). Die Arbeitskräfte verursachen daher sprungfixe Kosten. Um durch die Wachstumsstrategie einen möglichst optimalen Gewinn zu erreichen, wurde eine Vollauslastung bei zwei Arbeitskräften angenommen und mit 71 Milchkühen kalkuliert. Durch das Streben nach Gewinnmaximum kann somit das kontinuierliche Wachstum der Milchküherden in Deutschland erklärt werden.

Tabelle 3: Modellrechnung Wachstumsstrategie

Wachstumsstrategie	04/016	2017	Preisuntergrenze Kuh/kg/€
Leistung je Kuh: 7.628 kg/Jahr/€	57 Kühe	71 Kühe	
Umsatz: Ø 2016: 2016: 0,258 €/kg	112.177,37	139.729,70	0,25
Sonstige Erlöse Kälber, Altkühe	27.285,90	33.987,70	0,06
Anteilige Kosten Bestandsergänzung	31.635,00		
Anteilige Kosten Kälberaufzucht	3.465,60	3.465,60	0,01
Grob- u. Krafffutter mittlerer Qualität	36.537,00	45.511,00	0,08
Tierarzt, Medikamente, Hygiene	7.980,00	9.940,00	0,02
Besamung	2.565,00	3.195,00	0,01
Einstreu	1.373,70	1.711,10	0,00
Wasser, Energie	5.130,00	6.390,00	0,01
Gebühren, Beiträge	2.451,00	3.053,00	0,01
Variable Maschinenkosten Stall	3.990,00	4.970,00	0,01
Σ Deckungsbeitrag I	44.335,97	95.481,70	0,16
Buchführungs- u. Verwaltungskosten	6.296,00	6.296,00	0,01
Lohnkosten	31.831,00	63.662,00	0,12
Pacht, Miete		4.105,00	0,01
Abschreibung	7.033,00	8.033,00	0,01
Gebäudeunterhalt	5.720,00	5.720,00	0,01
Σ Operatives Betriebsergebnis	-6.544,03	7.665,70	0,01
Investition Bestandsergänzung		25.200,00	Amortisation
Investition Gebäude und Technik		200.000,00	29 Jahre
Σ Gesamtbetriebsergebnis	-6.544,03	-217.534,30	

Quellen: Eigene Darstellung, basierend auf StatB, BMEL, BLL, LKN, LLF, Bioland.

Jedoch erwirtschaften die Milchkühe ein so geringes Betriebsergebnis, dass die Amortisation der Erweiterungsinvestitionen erst nach 29 Jahren realisiert wird. Angesichts sinkender Milchpreise birgt dieser lange Amortisationszeitraum daher kaum kalkulierbare Risiken und kann unter Berücksichtigung der zu erwartenden Marktentwicklung objektiv nicht als risikoadäquat bezeichnet werden. Die Wachstumsstrategie ermöglicht theoretisch eine Vollkostendeckung auch bei einem Milchpreis von 0,25 €/kg. Allerdings bedeuten dann schon kleinste Abweichungen vom Optimum (zum Beispiel Erkrankung der Milchkühe, Inflation, Lohnerhöhungen) das wirtschaftliche Ende des Milcherzeugerbetriebs.

Erfolgsversprechender sind daher Strategien, die eine höhere Rendite ermöglichen. Um die Risiken sinkender Milchpreise zu reduzieren, Gewinnschwankungen auszugleichen und um neue Wachstumspfade mit höheren Renditen zu realisieren, können die Entscheidungsträger der Milcherzeugerbetriebe auf Diversifikationsstrategien zurückgreifen (LEHNER, 2014, S. 30). Den Vorteilen einer Diversifikationsstrategie steht der Nachteil gegenüber, dass die diversifizierenden Unternehmen Wissen über neue Produkte und Märkte erwerben und Kernkompetenzen entwickeln müssen, um erfolgreich in neuen Geschäftsfeldern tätig zu

werden.

Die Ausweitung der betrieblichen Leistungen auf neue Produkte und neue Märkte kann vertikal, horizontal oder lateral erfolgen. Nach ANSOFF unterscheidet sich die vertikale Diversifikation von einer Produktentwicklungsstrategie dadurch, dass die vertikale Diversifikation neue Produkte in neue Märkte in vor- oder nachgelagerten Produktionsstufen integriert (ANSOFF, 1965, S. 98 f.). Beispiele für vertikale Diversifikationen sind die Zucht anderer Nutztiere oder der Landbau. Die horizontale Diversifikation ist eine Strategie die neue Produkte in neuen Märkten bearbeitet (ANSOFF, 1965, S. 98 f.). Horizontale Diversifikationen sind beispielsweise die Lohnarbeit für andere Landwirte oder der Direktvertrieb von neuentwickelten Milchprodukten. Laterale Diversifikationen liegen vor, wenn ein Unternehmen die Produktion um Produkte erweitert, die bisher nicht produziert wurden (ANSOFF, 1965, S. 98 f.). Beispiele für eine laterale Diversifikationsstrategie eines Milcherzeugers sind: Forstwirtschaft, Holzverarbeitung, Fischzucht, erneuerbare Energien und Fremdenverkehr. In der Praxis nutzten im Jahr 2013 jedoch nur 48,2 Prozent der landwirtschaftlichen Betriebe Diversifikationsstrategien (STATB, 2014, S. 28).

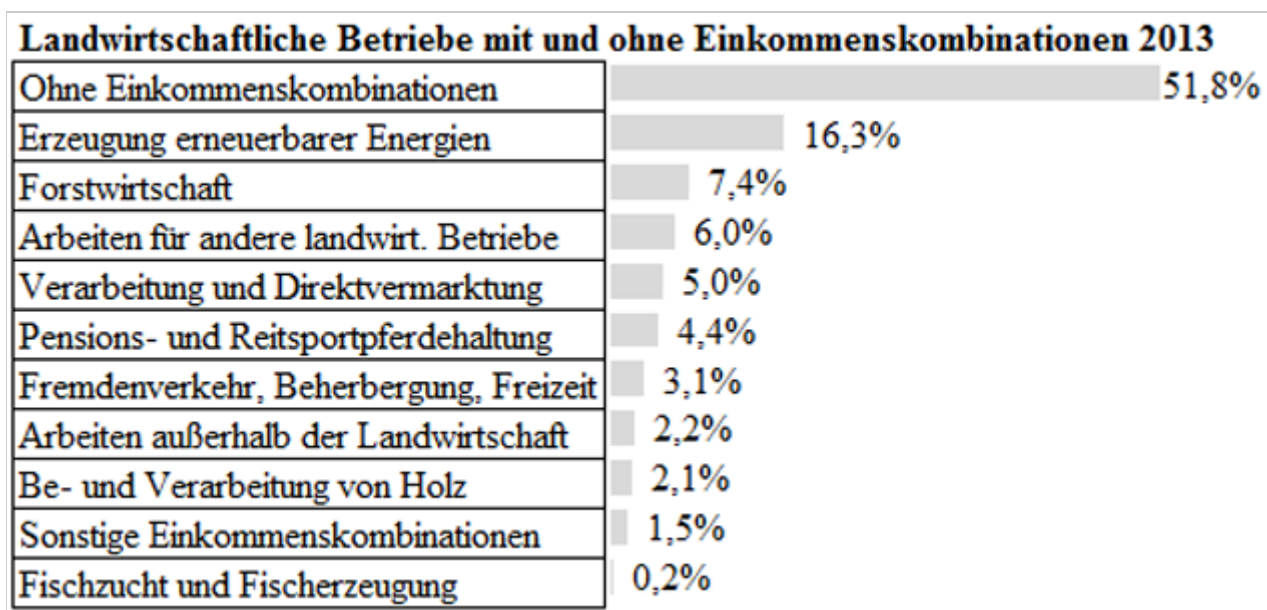


Abbildung 3: Betriebe mit und ohne Einkommenskombinationen 2013.

Quelle: STATB, 2014.

Doch welche Diversifikationsstrategie soll ein Entscheidungsträger wählen? Auch bei der Wahl der Diversifikationsstrategie haben die Entscheidungsträger eine Unternehmens- und Umweltanalyse vorzunehmen, sowie unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen durch eine Investitionsrechnung die strategischen Optionen zu bewerten. Ein Entscheidungsträger hat bei der Wahl der Diversifikationsstrategien einerseits die Marktattraktivität zu bewerten und andererseits zu entscheiden, ob das erforderliche Marktwissen vorhanden ist oder erworben werden kann (GRIMM et al., 2014, S. 59-105). Die strategischen Optionen können in eine Entscheidungsmatrix überführt werden. Dabei kann angenommen werden, dass sich die Entscheidungsträger für die strategische Option entscheiden, die die höchste Marktattraktivität hat und das niedrigste Marktwissen erfordert, weil die Entscheidungsträger bei dieser Merkmalskombination das niedrigste Investitionsrisiko annehmen (GRIMM et al., 2014, S. 59-105).

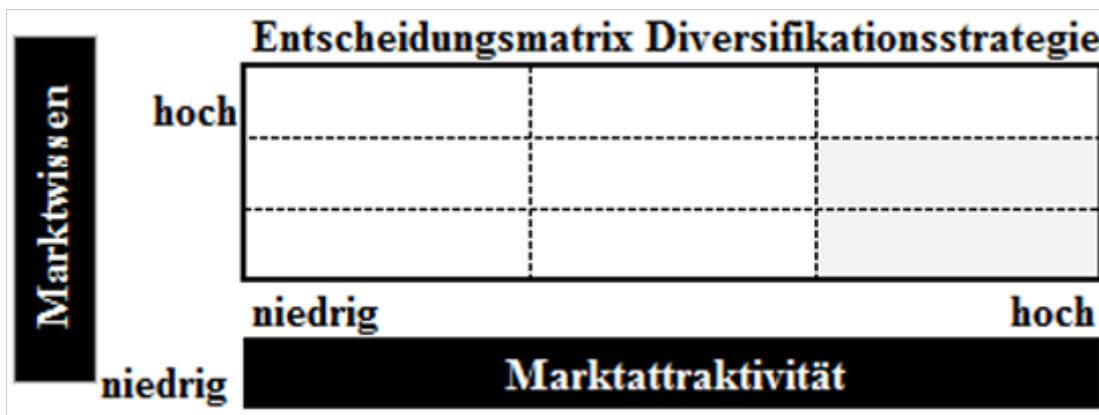


Abbildung 4: Entscheidungsmatrix Diversifikationsstrategie.

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf GRIMM et al..

Eine weitere strategische Option ist der Direktvertrieb. Mit dem Direktvertrieb können verschiedene Marketingstrategien verfolgt werden. Der Verkauf von Rohmilch ist eine Marktdurchdringungsstrategie. Dagegen wird mit dem Direktvertrieb von Milchprodukten entweder eine Produktentwicklungsstrategie oder eine Diversifikationsstrategie verfolgt. Um die Marktmacht der Molkereien zu reduzieren, kann ein Milcherzeuger die Vermarktung selbst übernehmen. Der Vorteil der Direktvermarktung besteht darin, dass viele Basismilchprodukte eine hohe Substituierbarkeit haben und 80 bis 90 Prozent der Basismilchprodukte markenlose, austauschbare Standarderzeugnisse sind (WINKELMANN, 2004, S. 161). Auf dem gesättigten Milchmarkt mit seinen austauschbaren Produkten sind die Preiselastizitäten gering und die Marktanteile auf der Angebotsseite stabil. Jedoch hat der Milchproduzent durch die Entwicklung eines innovativen Milchproduktes die Möglichkeit, sich erfolgreich mit einem Nischenprodukt im Markt zu etablieren. Weil innovative Milchprodukte nicht mit den Standardprodukten vergleichbar sind, können höhere Gewinnmargen realisiert werden, da die Nachfrager für den subjektiv wahrgenommenen höheren Nutzen der Milchprodukte bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen (MÖSLEIN, 2009, S. 3-21; HERRMANN und SCHRÖCK, 2011, S. 1-6). Die Absatzmenge ist jedoch vergleichsweise gering, da nach einer Studie von HENSCHKE et al. Milcherzeuger im Direktvertrieb durchschnittlich 112 Kunden haben (HENSCHKE et al., 2007, S. 21). Im Jahr 2014 konsumierten die Deutschen durchschnittlich 57,6 kg Milch, 24,6 kg Käse, 17 kg Joghurt und 6,1 kg Butter (MIV, 2015b, S. 1). Selbst wenn alle Kunden ausschließlich ihren gesamten Jahresbedarf an Milchprodukten über den Direktvertrieb decken, kann über den Direktvertrieb bei einer durchschnittlichen Jahresproduktion von 434.796 kg nur 10,3 Prozent der Jahresproduktion verkauft werden.

Tabelle 4: Anteil Direktvertrieb

Konsum je Kopf 2014		Herstellung je kg Milch		112 Kunden	Anteil Direktver- trieb an der Gesamt- produktion: 10,3%
Milch	57,6kg	1	6.451kg		
Joghurt	17kg	1	1.904kg		
Käse	24,6kg	8,8	24.246kg		
Butter	6,1kg	17,6	12.024kg		
Σ	105,3kg		44.625kg		

Quellen: Eigene Darstellung, basierend auf MIV, 2015b, HENSCHKE et al., STATB.

Darüber hinaus "sind bei der Direktvermarktung eine Vielzahl von rechtlichen Bestimmungen zu beachten. Zu denken ist in erster Linie an gewerbe-, lebensmittel-, steuer- und handelsklassenrechtliche Bestimmungen sowie die Hygienevorschriften. Letztere sind mit Inkrafttreten des Hygienepakets zum 1. Januar 2006 überwiegend durch unmittelbar geltendes EU-Recht geregelt." (BELF, S. 5) (EG, VOen Nr. 852-854/2004). Die Herstellung von Milchprodukten erfordert zudem den Erwerb von Fachkenntnissen und eine Investition in die technische Ausstattung. Hinzu kommt der zusätzliche Zeitaufwand für die Herstellung und den Verkauf der Milchprodukte. Dabei arbeitet das Personal im Modellbetrieb bereits schon am zeitlichen Limit: Um 57 Milchkühe mit einem Jahreszeitaufwand von 50 Stunden je Kuh zu pflegen, werden 2.850 Arbeitsstunden benötigt (BLL, 2016, S. 1). Dies entspricht einem Acht-Stunden-Arbeitstag, wenn der Entscheidungsträger an 365 Tagen ohne Urlaub, Fehlzeiten und an Feiertagen arbeitet. Zudem ist Rohmilch nur zwei bis drei Tage haltbar und muss in diesem Zeitraum entweder verkauft oder verarbeitet werden (PREUSSE, 2016). Aufgrund dieser Nachteile wurde im Jahr 2015 der Direktvertrieb von Milch und Milchprodukten nur zu 0,2 Prozent als Strategie genutzt. Daher eignet sich der Direktvertrieb allenfalls als Kombinationsstrategie mit einer anderen Strategie (BLE, 2016).

Auch die Produktion von Biomilch kann als Produktentwicklungsstrategie gemäß der Ansoff-Matrix betrachtet werden, weil sich die Biomilcherzeugung von der konventionellen Produktion unterscheidet und die Biomilch in einem bekannten Markt verkauft wird. Wesentliches Argument für die Umstellung der Produktion auf Biomilch ist der höhere Verkaufspreis der Biomilch. Der Biomilchpreis ist durchschnittlich 29 Prozent höher als bei konventioneller Milch (BIOLAND, 2016, S. 1). Jedoch ist bei einem Biobetrieb eine größere Nutzfläche erforderlich als bei der konventionellen Produktion und daher wird in der Modell-DB angenommen, dass zusätzliche Nutzflächen gepachtet werden. Darüber hinaus hat ein Entscheidungsträger zu beachten, dass die Leistung der Milchkühe bei der Bioproduktion um 17 Prozent sinkt. Weil aber gemäß VO (EG) Nr. 889/2008 Kraftfutter nur eingeschränkt verwendet werden darf, sinken die Kosten für das ökologische Futter um 34 Prozent (STICHEL und REDELBERGER, 2010, S. 7, 20). Zudem werden Investitionen von 200.000,00 € für den größeren Platzbedarf der Milchkühe gemäß VO (EG) Nr. 889/2008 und 63.311,90 € für Verluste in der Umstellungsphase angenommen. Gemäß VO (EG) Nr. 834/2007 Art. 17 Abs. 1c benötigt die biologische Umstellung des Futteranbaus zwei Jahre, um für die Biomilchherstellung anerkannt zu werden. In dieser Umstellungszeit kann der Betrieb die produzierte Milch nur als konventioneller Milch verkaufen. Da es politischer Wille ist, die Biomilcherzeugung zu fördern, werden die Investitions- und Umstellungskosten staatlich gefördert. Dabei ist eine staatliche Förderung nicht zwingend erforderlich, da wegen des höheren Biomilchpreises die Investitionen und die Kosten der Umstellungsphase auch ohne eine staatliche Förderung mit einem Amortisationszeitraum von vier Jahren erwirtschaftet werden. Nach der Umstellung auf Biobetrieb ist der Milcherzeugerbetrieb gewinnbringend. Werden Rinder und Kälber geschlachtet, erhalten die Milcherzeuger den höheren Preis für Biofleisch. Der Preis für Biorindfleisch betrug im April 2016 3,17 €/kg (BIOLAND, 2016, S. 1). Zu den Marktstrukturen und der Marktentwicklung bestehen keine zusammenhängenden Statistiken und daher sind die Marktdaten der Biomilch aus verschiedenen Statistiken zusammenzustellen.

Tabelle 5: Vergleich konventionelle und Bio-Milch

Vergleich konventionelle und Biomilch Produktion 04/2016	Konventionell	Bio
Leistung Kuh/kg/Jahr: konventionell 7.628 - Bio 6.331	57 Kühe	57 Kühe
Umsatz: Ø konventionell 0,263 €/kg - Bio 0,491 €/kg	112.177,37	165.644,23
Sonstige Erlöse Kälber und Altkühe	27.285,90	27.285,90
Anteilige Kosten Bestandsergänzung	31.635,00	31.635,00
Anteilige Kosten Kälberaufzucht	3.465,60	3.465,60
Grob- und Kraftfutter mittlerer Qualität	36.537,00	24.114,42
Tierarzt, Medikamente, Hygiene	7.980,00	7.980,00
Besamung	2.565,00	2.565,00
Einstreu	1.373,70	1.373,70
Wasser, Energie	5.130,00	5.130,00
Gebühren, Beiträge	2.451,00	2.451,00
Variable Maschinenkosten Stall	3.990,00	3.990,00
Σ Deckungsbeitrag I	44.335,97	110.225,41
Buchführungs- und Verwaltungskosten	6.296,00	6.296,00
Lohnkosten	31.831,00	31.831,00
Pacht, Miete		4.105,00
Abschreibung	7.033,00	9.033,00
Gebäudeunterhalt	5.720,00	5.720,00
Σ Operatives Betriebsergebnis	-6.544,03	53.240,41
Investition Gebäude und Technik		200.000,00
2 Jahre Verluste in der Umstellungsphase auf Bioproduktion		13.088,06
Zuschüsse Agrarinvestitionsförderungsprogramm (AFP)		-213.088,06
Σ Gesamtbetriebsergebnis	-6.544,03	53.240,41

Quellen: Eigene Darstellung, basierend auf STATB, BMEL, BLL, LKN, LLF, BIOLAND.

Auch wenn der Markt für Biomilch seit dem Jahr 2005 bis zum Jahr 2014 mit durchschnittlich sieben Prozent wuchs, bleibt der Biomilchmarkt mit einem Anteil von nur 2,3 Prozent am Gesamtmilchmarkt ein Nischenmarkt (MIV, 2015c, S. 1). Die Absatzmenge für Biomilch ist auch abhängig davon, ob die Endverbraucher bereit sind, für Biomilch einen höheren Marktpreis zu zahlen als für konventionelle Milch. Eine Metaanalyse zu verschiedenen Analysen über das Kaufverhalten der Endverbraucher ergab, dass sich die Endverbraucher gegenüber dem Verkaufspreis signifikant preisunelastisch verhalten (SCHRÖCK, 2014, S. 42-43). Dies bedeutet: Steigt der Preis für Biomilch über eine subjektive Preisgrenze, reagieren die Endverbraucher mit Kaufenthaltung oder kaufen stattdessen konventionelle Milch. Daher ist das Marktvolumen für Biomilch beschränkt (SCHRÖCK, 2010, S. 26). Nun muss der Nischenmarkt nicht bedeuten, dass die Biomilcherzeuger keine Entwicklungsmöglichkeiten haben. Jedoch wuchs der Markt für Biomilch in elf Jahren nur um 0,9 Prozentpunkte. Zudem verlangsamte sich das Marktwachstum und ist seit dem Jahr 2012 zum Erliegen gekommen (MIV, 2015c, S. 1). In einem Markt ohne Wachstum können nur dann neue Marktteilnehmer erfolgreich sein, wenn entweder inländische Biomilcherzeuger oder Importeure verdrängt werden. Der Importanteil für Biomilch beträgt 16 Prozent (KÖPKE und KÜPPER, 2013, S. 8). Daher besteht zwar Verdrängungspotential, aber wegen der eindeutigen Sättigungstendenzen des Biomilchmarktes sinken die langfristigen Investitionschancen der Umstellung auf Biomilchherstellung.

Tabelle 6: Marktentwicklung Biomilch

Marktentwicklung Biomilch	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	MW
Biomilch in t	379	405	424	461	546	595	657	671	682	682	550
Marktwachstum		7%	5%	9%	18%	9%	10%	2%	2%	0%	7%
Anteil Gesamtlieferung	1,4%	1,5%	1,6%	1,7%	1,9%	2,1%	2,2%	2,3%	2,3%	2,3%	0,9pp
Preise Biomilch	0,35	0,35	0,42	0,49	0,39	0,41	0,43	0,42	0,46	0,49	0,42
Preise konventionelle Milch	0,28	0,29	0,35	0,35	0,25	0,31	0,35	0,32	0,38	0,38	0,33
Δ kon. Milch vs. Biomilch	22%	23%	21%	40%	55%	31%	23%	31%	20%	28%	29%

Quellen: Eigene Darstellung, basierend auf BIOLAND, 2016, MIV, 2015c.

Die Umstellung auf Biomilcherzeugung ist eine komplexe Investition. "Komplexität ist durch Anzahl und Art der Elemente und deren Beziehungen untereinander bestimmbar." (FEESS, 2016, S. 1). Die Komplexität bei der Umstellung auf einen Biomilchbetrieb ergibt sich daraus, dass Entscheidungsträger verschiedene nationale und europäische Gesetze und Verordnungen zu beachten haben, deren Inhalt zudem nicht immer eindeutig ist. Von den Ergebnissen der jährlichen Kontrollen hängen der Fortbestand des Biomilchbetriebs und mögliche Rückforderungen von Fördermitteln ab. Aufgrund der Komplexität der Umstellung zum Biobetrieb kehrten zwischen den Jahren 2003 und 2010 pro Jahr durchschnittlich 3,3 Prozent der bestehenden Biomilchbetriebe zu einer konventionellen Produktion zurück (SANDERS und NIEBERG, 2013, S. 18). Nur elf Prozent der ausgeschiedenen Biomilchbetriebe beendeten komplett die landwirtschaftliche Produktion, 89 Prozent waren weiterhin als konventionelle Betriebe aktiv (SANDERS und NIEBERG, 2013, S. 19). Die unklaren Vorschriften und die intensiven und komplexen Kontrollen sind dabei der Hauptgrund, warum Biobetriebe wieder zur konventionellen Produktion zurückkehren (SANDERS und NIEBERG, 2013, S. 18).

2.4 Die Wahl und Umsetzung der Strategie – auf den Entscheidungsträger kommt es an

Im vorherigen Kapitel wurden mögliche Strategien dargestellt, die mit unterschiedlichem wirtschaftlichen Erfolg für Milcherzeugerbetriebe eingesetzt werden können. Bei aktuell kontinuierlich fallenden Milchpreisen ist es für die Entscheidungsträger von existenzieller Bedeutung, die richtige Strategie für den milchwirtschaftlichen Betrieb zu finden. Doch wie entscheiden sich die Entscheidungsträger und welche Handlungsempfehlung kann den Entscheidungsträgern in Milcherzeugerbetrieben gegeben werden?

Insgesamt werden in Deutschland 54 Prozent der landwirtschaftlichen Betriebe im Haupterwerb bewirtschaftet und sind mit durchschnittlich 3,7 Arbeitskräften kleine Unternehmen (BRENNER et al., 2010, S. 8, 14). Die besonderen Eigentümerstrukturen in kleinen Unternehmen beeinflussen das Entscheidungsverhalten der Entscheidungsträger: Zum einen wird das Entscheidungsverhalten durch die Eigentumsanteile und zum anderen durch die mehrheitlich alleinige wirtschaftliche Existenzgrundlage definiert (AHLERT et al. 2007, S. 10 ff.). Treffen Entscheidungsträger bei der Strategiewahl eine Fehlentscheidung, kann dies im Extremfall den Verlust der Existenzgrundlage bedeuten. Im Entscheidungszeitpunkt können sich Entscheidungsträger jedoch nicht vollständig sicher sein, welchen Erfolg die gewählte Strategie hat. Die Folgen der Entscheidung können nicht vollständig abgeschätzt werden, was mehrheitlich von den Entscheidungsträgern als Risiko empfunden wird (STOCK, 2013, S. 12). Diese Ambiguität kann zur Bildung einer individuellen Risikoaversion der Entscheidungsträger führen. Ein risikoaverser Entscheidungsträger wählt bei gleichem Erwartungswert die Strategie mit dem geringsten Risiko und damit auch mit dem geringstmöglichen Verlust. Risikoaverse Entscheidungsträger bevorzugen also einen möglichst sicheren Gewinn, auch wenn dieser dadurch kleiner ausfällt (ZIMMERMANN, 2013, S. 4). Nach einer Studie von GRANOSZEWSKI und SPILLER verhalten und entscheiden sich Landwirte überwiegend risikoavers (GRANOSZEWSKI und SPILLER, 2014, S. 121-132). In der wissenschaftlichen Diskussion wird zusätzlich nach risikofreudigen und risikoneutralen Entscheidungsträgern unterschieden. Da bei diesen Entscheidungsträgern das Risiko einer Strategie irrelevant ist und diese Entscheidungsträger eine Minderheit sind, werden diese

Entscheidungsträger nicht weiter berücksichtigt. Nun muss ein risikoaverses Entscheidungsverhalten nicht per se schlecht sein, denn die Risikoaversion kann die Entscheidungsträger auch vor der Übernahme zu hoher Risiken schützen. Wenn jedoch Entscheidungsträger die Wahl und Umsetzung der Strategie aufgrund ihrer Risikoaversion nicht umsetzen, kann dies zur Schließung des Milcherzeugerbetriebs führen, weil keine Anpassung an die Marktentwicklung erfolgt.

Darüber hinaus beeinflussen die individuellen kognitiven Strukturen des Entscheidungsträgers sein Entscheidungsverhalten. Nach einer Studie von SCHAPER et al. verhalten sich Entscheidungsträger in Milcherzeugerbetrieben mit zunehmenden Alter und zunehmender Erfahrung auch zunehmend risikoavers (SCHAPER et al., 2010, S. 175). Diese Studie kann durch eine Studie der Autoren validiert werden. Die Autoren haben 113 Entscheidungsträger in mittelständischen Unternehmen im Kammerbezirk der IHK Wuppertal / Solingen / Remscheid zu komplexen Investitionsentscheidungen befragt und können nachweisen, dass mit zunehmender Erfahrung die Entscheidungsträger tendenziell risikoaverser werden. Daher ist der Zusammenhang zwischen steigender Erfahrung und zunehmender Risikoaversion eine, von der beruflichen Tätigkeit unabhängige, allgemeine kognitive Gesetzmäßigkeit. Der Zusammenhang zwischen steigender Erfahrung und steigender Risikoaversion kann dadurch erklärt werden, dass Entscheidungsträger mit zunehmender Erfahrung mehr Gelegenheiten haben, mögliche Risiken zu erfahren und zu erkennen als Entscheidungsträger mit geringerer Erfahrung. Mit zunehmender Erfahrung steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Entscheidungsträger Verlustsituationen oder geringere Gewinne als erwartet realisiert haben und daher steigt mit zunehmender Erfahrung auch die Risikoaversion der Entscheidungsträger. Die Entscheidungsträger empfinden daher subjektiv die Investitionsentscheidungen als zunehmend unsicher und bewerten die Risiken und die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken einer Entscheidung höher als Entscheidungsträger mit geringerer Erfahrung.

Die seit Jahrzehnten kontinuierlich sinkende Anzahl der Milcherzeuger kann durch das mehrheitlich risikoaverse Entscheidungsverhalten der Milcherzeuger erklärt werden. Im Zweifel bevorzugt ein risikoaverser Milcherzeuger den sicheren Gewinn durch den Verkauf des Milcherzeugerbetriebs, anstatt für eine unsichere zukünftige Rendite, bei sinkenden Milchpreisen zu arbeiten (SCHAPER et al., 2010, S. 181). Jedoch zeigt die Statistik, trotz sinkender Milchpreise, auch eine kontinuierlich steigende Milchproduktion in Deutschland, die selbst nach dem Ende der Milchquote im Jahr 2015 fortgesetzt wurde. Diese Entwicklung widerspricht jedoch dem risikoaversen Verhalten der Entscheidungsträger. Ein Grund, warum Entscheidungsträger auch nach dem Ende der Milchquote eine Wachstumsstrategie fortsetzen, basiert ebenfalls auf der Erfahrung der Entscheidungsträger. Die Entscheidungsträger konnten in der Praxis die positive Erfahrung machen, dass die Superabgabe für Milchüberproduktionen oft niedriger als die gezahlten Pachtpreise für Milchquoten waren, weil die angelieferte Milch vor Zahlung der Superabgabe zuerst auf Molkereiebene und dann deutschlandweit saldiert wurde. Zudem stieg bei kontinuierlich sinkender Anzahl der Milcherzeuger die Milchquote je Erzeuger (Brümmer et al., 2003, S. 1-14). Weil sich die Milchquote nicht negativ auf eine ständig steigende Milchproduktion auswirkte, konnten die Entscheidungsträger seit 1984 überwiegend positive Erfahrungen mit einer Wachstumsstrategie machen. Hat ein Entscheidungsträger bereits Erfahrung in gleichen oder ähnlichen Entscheidungssituationen sammeln können, so werden diese Risiken subjektiv als steuerbarer und geringer empfunden als die Risiken unbekannter Entscheidungssituationen und dies auch dann, wenn die Eintrittswahrscheinlichkeit der unbekannteren Risiken geringer ist als bei den bekannten Risiken (ELLSBERG, 1961, S. 643-669). Dieses Entscheidungsverhalten wird als Ellsberg-Paradoxon bezeichnet. Durch die Milchquote empfanden die Entscheidungsträger jahrzehntelang die Risiken der Milchherstellung als steuerbar. Daher verursachte die Milchquote eine kognitive Verzerrung der Entscheidungen der Entscheidungsträger, die über das Ende der Milchquote fortwirkt und aufgrund der überwiegend negativen oder geringen Renditen erhebliche wirtschaftliche Risiken birgt. Wie der Tabelle 2 zu entnehmen ist, steigt auch nach dem Ende der Milchquote die Milchproduktion weiter an. Nach einer Studie von SCHAPER et al. wollen auch zukünftig 45 Prozent der Entscheidungsträger eine Wachstumsstrategie verfolgen (SCHAPER et al., 2010, S. 175).

Eine Wachstumsstrategie ist daher aus wirtschaftlicher Sicht nicht zu empfehlen. Vielmehr ist eine laterale Diversifikationsstrategie zu empfehlen, weil damit die geringen Renditen der Milcherzeugung nicht nur ausgeglichen werden können, sondern auch mittelfristig die Umstrukturierung auf eine renditestärkere Produktion ermöglicht wird. Jedoch nutzt nur eine Minderheit der Milcherzeuger laterale

Diversifikationsstrategien. Weil bei einer lateralen Diversifikationsstrategie in neue Produkt-Markt-Bereiche investiert wird, die keinen sachlichen Zusammenhang mit der bisherigen Produktion haben, ist zusätzliches Wissen erforderlich. Fehlendes oder geringes Wissen über die Zusammenhänge der Marktstrukturen empfinden Entscheidungsträger jedoch als zusätzliches Risiko der Diversifikation, weil die Entscheidungsträger von einer reduzierten Steuerbarkeit ausgehen (ZANDER et al., 2008, S. 13). Wenn also fehlendes oder geringes Wissen ein Hindernis für die Umsetzung der Diversifikation ist, ist die Handlungsempfehlung der Erwerb von entscheidungsrelevanten Informationen.

Um eine risikoadäquate Entscheidung zu treffen, wird ein Entscheidungsträger nach entscheidungsrelevanten Informationen suchen. Dabei bewertet ein Entscheidungsträger bewusst und unbewusst die im Laufe des Entscheidungsprozesses wahrgenommenen und für entscheidungsrelevant erachteten Informationen (WÜSTERMANN, 2015, S. 141). Durch die Informationssuche werden die verfügbaren Informationen selektiert und strukturiert. Daher ermöglichen Informationen dem Entscheidungsträger die Bewertung des Entscheidungsrisikos und eine bessere Möglichkeit, das Entscheidungsfeld zu definieren (WÜSTERMANN, 2015, S. 141). Durch die gezielte und strukturierte Informationsbeschaffung beschäftigt sich der Entscheidungsträger mit den erwarteten Risiken und es entsteht eine höhere Vertrautheit mit den Risiken. Dies reduziert die Risikoaversion des Entscheidungsträgers (GLEISSNER, 2009, S. 316). Dem Vorteil für die Entscheidungsfindung stehen die Kosten für die Ressourcen der Informationsverarbeitung und die Kosten für den Zeitaufwand der Informationsbeschaffung gegenüber (PETERS, 2012, S. 40 f.). Aufgrund der begrenzt verfügbaren Ressourcen und Informationen streben Entscheidungsträger in der Praxis jedoch nicht immer nach der Beschaffung vollständiger Informationen, sondern treffen die Entscheidungen auch, sobald die vorhandenen Informationen subjektiv als ausreichend für eine risikoadäquate Entscheidung bewertet werden (CORSTEN und KAUPPERT, 2013, S. 161). Wann ein Entscheidungsträger die vorhandenen Informationen als risikoadäquat für die Entscheidung ansieht, ist nach der Studie der Autoren weniger von den Annahmen der Entscheidungsträger zum Investitionsobjekt als vielmehr von der Informationsqualität abhängig. So berücksichtigen 65 Prozent der Entscheidungsträger auch Informationen, die den individuellen Annahmen widersprechen und werden die Informationssuche zu 61 Prozent sogar bei sich widersprechenden Informationen ausweiten. Die Entscheidungsträger selektieren Informationen zudem nach der Werthaltigkeit und Entscheidungsrelevanz. Daher ignorieren Entscheidungsträger zu 71 Prozent widersprüchliche Informationen nicht. Auch empfinden 54 Prozent der Entscheidungsträger fehlende Informationen als Risiko und werden im Zweifel auf eine Diversifikationsstrategie verzichten und eine Wachstumsstrategie bevorzugen. Daher ist die Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen die Voraussetzung für die Umsetzung einer Diversifikationsstrategie.

Der Umstellungsprozess auf Biomilch wird mit staatlichen Fördermitteln über einen Zeitraum von fünf Jahren gefördert (SANDERS und NIEBERG, 2013, S. 18). Zwar kann ein Biomilchbetrieb auch rückumgestellt werden, aber gemäß der Studie von SANDERS und NIEBERG ist die Rückumstellung umso unwahrscheinlicher, je länger der Milcherzeuger ökologisch produziert. Wenn sich Entscheidungsträger für die Rückumstellung entscheiden, so wird diese Entscheidung zu 75 Prozent in der fünfjährigen Förderperiode getroffen (SANDERS und NIEBERG, 2013, S. 18). Beendet ein umstellungswilliger Betrieb die Umstellung auf Biomilchherstellung innerhalb der fünfjährigen Förderperiode, sind die Fördermittel zurückzuzahlen (SANDERS und NIEBERG, 2013, S. 18). Daher muss ein umstellungswilliger Betrieb mindestens sechs Jahre als Biomilcherzeuger aktiv sein, um ohne finanzielle Verluste die Umstellungsperiode zu beenden. Nach der Studie von SCHAPER et al. besitzen risikoaverse Entscheidungsträger ein ausgesprochen hohes Bedürfnis nach staatlicher Sicherheit (SCHAPER et al., 2010, S. 174). Da das Bedürfnis nach staatlicher Sicherheit durch die staatliche Förderung gedeckt wird, kann angenommen werden, dass sich risikoaverse Entscheidungsträger am ehesten für die Umstellung auf Biomilcherzeugung entscheiden. Allerdings kann ebenso angenommen werden, dass risikoaverse Entscheidungsträger frühzeitig eine Rückumstellung anstreben, wenn in der Umstellungsperiode die Ist-Renditen unterhalb der Plan-Renditen liegen und dadurch längere wirtschaftliche Probleme in der Umstellungsphase eintreten. Zudem versuchen die Entscheidungsträger aufgrund einer verlustaversiven Verhaltensweise, die Verluste durch Rückzahlungsforderungen der Fördermittel zu begrenzen.

Um die Rückumstellungsquote in der Umstellungsperiode zu reduzieren, können die umstellenden Milcherzeuger die Biomilchstrategie mit einer Diversifikationsstrategie kombinieren. Die zusätzlich erwirtschafteten Renditen aus den differenten Geschäftsfeldern des Biomilcherzeugers können dann sein

Gesamtrisiko reduzieren. Durch die geringere Wahrscheinlichkeit eines Verlustes sinken das verlustaversive Entscheidungsverhalten der Entscheidungsträger und damit auch die Abbruchwahrscheinlichkeit rückumstellungswilliger Milcherzeuger.

3 Fazit

Die Entscheidungsträger in Milcherzeugerbetrieben haben mehrheitlich ein risikoaverses Entscheidungsverhalten.

Entscheidungsträger benötigen Informationen für eine subjektiv als risikoadäquat angesehene Strategiewahl. Mehrheitlich berücksichtigen Entscheidungsträger auch Informationen, die ihren Annahmen widersprechen und werden daher die Informationssuche bei widersprüchlichen Informationen ausweiten sowie widersprüchliche Informationen nicht ignorieren. Fehlende Informationen werden von den Entscheidungsträgern als Risiko empfunden. Im Zweifel werden risikoaverse Entscheidungsträger daher auf eine Strategie verzichten.

Weil nahezu die gesamte Milcherzeugung an Milchverarbeiter geliefert wird, können Milcherzeuger eine Marktdurchdringung vor allem durch Steigerung der Produktionsmenge erreichen. Eine solche Wachstumsstrategie gewährleistet jedoch kaum einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg, da in elf Jahren nur zu 45 Prozent die Vollkosten gedeckt werden konnten. Aufgrund der niedrigen Renditen können sich die Investitionen der Wachstumsstrategie in der aktuellen Marktsituation, unter optimalen Bedingungen und ohne weiteren Verfall des Milchpreises erst nach 29 Jahren amortisieren. Die Wahl einer Wachstumsstrategie ist, unter Berücksichtigung der Marktentwicklung, weder wirtschaftlich zu empfehlen noch eine risikoadäquate Strategie.

Die seit Jahrzehnten kontinuierlich zunehmende Konzentration der Milcherzeuger lässt sich theoretisch dadurch begründen, dass einerseits Milcherzeuger aus verlustaversiven Gründen frühzeitig den Betrieb aufgeben und andererseits die verbliebenen Milcherzeuger aufgrund des Ellsberg-Paradoxons die bestehenden Milchkuhbestände kontinuierlich erhöhen.

Anhand des Marktverhaltens kann nachgewiesen werden, dass die Milchquote zu einer fortbestehenden kognitiven Verzerrung des Entscheidungsverhaltens der Entscheidungsträger führt, weil die Entscheidungsträger auch bei überwiegend negativen oder geringen Renditen eine Wachstumsstrategie verfolgen.

Die Strategie Direktvertrieb ermöglicht zwar höhere Renditen, jedoch ist die Absatzmenge begrenzt und daher wird der Direktvertrieb auch nur zu 0,02 Prozent von den Milcherzeugern genutzt. Auch wenn Entscheidungsträger diese Strategie als risikoadäquate ansehen, ist der Direktvertrieb nur eine Nischenstrategie.

Den Milcherzeugern stehen verschiedene Diversifikationsstrategien zur Verfügung und ermöglichen einen Risikoausgleich zwischen den differenten Geschäftsfeldern des Betriebes. Um den Erfolg einer Diversifikationsstrategie zu bewerten, benötigen Entscheidungsträger jedoch entscheidungsrelevante Informationen. Der Umfang der Informationssuche ist abhängig vom Grad der Risikoaversion der Entscheidungsträger.

Die strategische Umstellung auf Biomilchherstellung kann wegen des höheren Biomilchpreises auch ohne staatliche Förderung erfolgen. Daher ist die staatliche Förderung eher dem politischen Willen als der wirtschaftlichen Notwendigkeit geschuldet. Weil die staatliche Förderung das Bedürfnis nach staatlicher Sicherheit befriedigt, entscheiden sich vor allem risikoaverse Entscheidungsträger für die Umstellung auf Biomilchherstellung.

Eine Kombination verschiedener Strategien ermöglicht einerseits den Risikoausgleich der unterschiedlichen Geschäftsfelder und andererseits die flexible Anpassung an die Milchmarktentwicklung.

Zusammenfassung

Nach dem Wegfall der Milchquote am 1. April 2015 unterliegt der Rohmilchpreis unbeschränkt der globalen Marktentwicklung für Milch und Milchprodukte. Um langfristig am Milchmarkt zu bestehen, ist es Aufgabe der Entscheidungsträger, eine Marketingstrategie zu entwickeln, die das langfristige wirtschaftliche Fortbestehen des Milcherzeugerbetriebs gewährleistet und die von den Entscheidungsträgern als risikoadäquat bewertet wird. Den Entscheidungsträgern stehen dazu die Strategien der Marktdurchdringung und -entwicklung sowie der Diversifikation und Produktentwicklung zur Verfügung. Die Wahl der risikoadäquaten Marketingstrategie wird zudem von den subjektiven Risikopräferenzen eines Entscheidungsträgers beeinflusst. Unter Berücksichtigung der Risikopräferenzen der Entscheidungsträger und des erwarteten wirtschaftlichen Erfolgs einer Marketingstrategie können Handlungsempfehlungen zur Wahl einer Marketingstrategie entwickelt werden, die von einem Entscheidungsträger als risikoadäquat akzeptiert wird.

Summary

The risk-adequate implementation of marketing strategies for milk producers

After the abolition of the milk quota at 04-01-2014, the raw milk price is a unlimited subject of the global market development for milk and milk products. To survive long time in the milk market, it is the task of a decision maker to develop a marketing strategy that guarantee the long time economic survival of the milk producer and will evaluated by a decision maker as risk-adequate. Decision makers have therefore the choice between the strategies market penetration and market development, as well as diversification and product development. The choice of a risk adequate marketing strategy is also influenced by the subjective risk preferences of a decision maker. In consideration of the risk preferences of decision makers and the expected economic success of a marketing strategy, recommendations for a risk adequate choice of a marketing strategy can be developed.

Résumé

La mise en œuvre de stratégies commerciales en matière de risque pour les producteurs de lait

Avec la suppression des quotas laitiers le 01/04/2014, le prix du lait cru est soumis à l'évolution illimitée du marché dans le monde pour le lait et les produits laitiers. Afin que le lait soit présent à long terme sur le marché, les décideurs doivent développer une stratégie commerciale qui assure le maintien sur une longue durée de l'exploitation laitière sur le marché et qui soit considérée par les décideurs comme adaptée aux risques. Pour ce faire, les décideurs ont à leur disposition les stratégies de la pénétration sur le marché et de son évolution, ainsi que la diversification et la conception des produits. Le choix d'une stratégie commerciale adaptée aux risques est de surcroît influencé par les préférences des décideurs en matière de risque. Compte tenu des préférences en matière de risque des décideurs et du succès commercial attendu, les recommandations d'action en vue du choix d'une stratégie commerciale approuvée par un décideur peuvent être développées.

LITERATUR

1. AHLERT, DIETER; BLUT, MARKUS; FRÖHLING, NICOLE (2007): Bedeutung der Ressourcenausstattung im Rahmen der Internationalisierung, Projektbericht 10, Münster.
2. ANSOFF, HARRY IGOR (1965): Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategy, New York.
3. BELF, Bayerisches Staatsministerium für Ernährung Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.) (2011), Direktvermarktung – Wichtige Rechtsvorschriften für die Direktvermarktung, München.

4. BIOLAND E. V. (Hrsg.): Durchschnittliche Milchpreise Deutschland, ► www.biomilchpreise.de, Abruf: 22. April 2016, Mainz.
5. BLL, Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft: LfL-Deckungsbeiträge und Kalkulationsdaten – Milchkuhhaltung, ► <https://www.stmelf.bayern.de/idb/milchkuhhaltung.html>, Abruf: 21. April 2016, München.
6. BLE, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2016): Milcherzeugung und -verwendung nach Kreisen in Deutschland im Jahr 2015, Bonn.
7. BMEL, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.): Das Ende der EU-Milchquote – Auswirkungen auf den Milchmarkt, Bonn, ► http://www.bmel.de/DE/Landwirtschaft/Agrarpolitik/_1_EU-Marktregelungen/_Texte/Auswirkungen-Ende-Milchquote.html, Abruf: 19. April 2016.
8. BMEL, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Die wirtschaftliche Lage, der landwirtschaftlichen Betriebe, Buchführungsergebnisse der Testbetriebe, Wirtschaftsjahr 2014/15, Berlin.
9. BRENNER, CARMINA; EGELER, RODERICH; EPPMANN, HELMUT (2010): Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Agrarstrukturen in Deutschland, Einheit in Vielfalt, Wiesbaden.
10. BRÜMMER, BERNHARD; LOY, JENS-PETER; STRUVE, CARSTEN (2003): Beurteilung des Milchquotenbörsensystems in Deutschland, Agrarwirtschaft Nr. 52, Heft 6, Göttingen.
11. BUNDESKARTELLAMT (2009): Sektoruntersuchung Milch, Zwischenbericht Dezember 2009, Bonn.
12. CORSTEN, MICHAEL; KAUPPERT, MICHAEL (2013), Der Mensch – nach Rücksprache mit der Soziologie, Frankfurt.
13. ELLSBERG, DANIEL (1961): Risk, Ambiguity and the Savage Axioms, Quarterly Journal of Economics, Nr. 75, Wien.
14. FEESS, EBERHARD: Stichwort: Komplexität, ► <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5074/komplexitaet-v8.html>, Abruf: 1. März 2016.
15. FETZER, HANSJÖRG; SAUER, LUCIA (2007), Mittelstandsstudie zur strategischen Kompetenz von Unternehmen, Stichprobe n = 228 Entscheidungsträger in KMUs, Clausthal-Zellerfeld.
16. FÖLSCHKE, CAROL (2012): Milchleistung als ein Faktor der Tiergesundheit und Fruchtbarkeit, Berlin.
17. GLEISSNER, WERNER (2009): Risikowahrnehmung, Risikomaße und Risikoentscheidungen, in: Risikoprofiling von Anlegern, Köln.
18. GRANOSZEWSKI, KAROL; SPILLER, ACHIM (2014): Einstellungen und Bindungsbereitschaften von deutschen Landwirten, in Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V., Band 49, Stichprobe n = 205 Landwirte, Münster.
19. GRIMM, REINHARD; SCHULLER, MARKUS; WILHELMER, RAIMUND (2014): Portfoliomanagement in Unternehmen, Wiesbaden.
20. HENSCHKE, HANS-ULRICH; SCHLEYER, ANKE; WILDRAUT, CHRISTIANE (2007): Optimierung der Kundenbindung bei landwirtschaftlichen Direktvermarktern in NRW, Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest, Nr. 23, Soest.
21. HERRMANN, ROLAND; SCHRÖCK, REBECCA (2011): Determinanten des Innovationserfolgs: Eine Analyse mit Scannerdaten für den deutschen Joghurtmarkt, Gießen.
22. KÖPKE, ULRICH; KÜPPER, PAUL MARTIN (2013): Marktanteile im Segment Bio-Lebensmittel, Bonn.
23. KREIKEBAUM, HARTMUT (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Aufl., Kohlhammer, München.
24. LEHNER, MARKUS (2014): Verfahren zur Entwicklung geschäftsmodellorientierter Diversifikationsstrategien, Paderborn.
25. LLF, Landesforschungsanstalt für Landwirtschaft und Fischerei Mecklenburg Vorpommern (2012):

Jahresbericht 2012, Gülzow.

26. LKN, Landwirtschaftskammer Niedersachsen (2012): Vollkostenrechnung in spezialisierten Milchviehbetrieben unverzichtbar, Oldenburg.
27. MIV, Milchindustrie-Verband e.V. (2015a): Die Milch im Überblick: Die wichtigsten Daten und Fakten, Berlin.
28. MIV, Milchindustrie-Verband e.V. (2015b): Beilage zum Geschäftsbericht 2014/2015, Zahlen – Daten – Fakten, Berlin.
29. MIV, Milchindustrie-Verband e.V. (2015c): Milchanlieferung Biomilch, Berlin.
30. MÖSLEIN, KATHRIN M. (2009): Innovation als Treiber des Unternehmenserfolgs, Wiesbaden.
31. PAUSTIAN, MARGIT; SCHLOSSER, KATHARINA; WELLNER, MARIE; THEUVSEN, LUDWIG (2015): Kennzahleneinsatz in der Landwirtschaft – Ergebnisse empirischer Untersuchungen, Göttingen.
32. PETERS, HEIKO (2012): Organisationsgestaltung durch explizite Verhaltensnormen, München.
33. PIEPER, GERD; NEINHAUS, TILLMANN (2010): Internationalisierungsstrategien des Mittelstands, (Internationalization strategies of SMEs), Stichprobe n = 110 Unternehmen, Bochum.
34. PREUSSE, TANJA (2016): Rohmilch und Vorzugsmilch – unbehandelte Milch, ► <http://www.milch-guide.de/milchsorten/rohmilch.html>, Abruf: 7. Mai 2016, Dachau.
35. RENN, ORTWIN (2014): Das Risikoparadox, Frankfurt.
36. SANDERS, JÜRN; NIEBERG, HILTRUD (2013): Forschungsreport Spezial ökologischer Landbau 2013, Stichprobe n = 395, Berlin.
37. SCHAPER, CHRISTIAN; SPILLER, ACHIM; THEUVSEN, LUDWIG (2010): Risikoneigung und Risikoverhalten von Milcherzeugern, Journal of Socio-Economics in Agriculture, Frick.
38. SCHRÖCK, REBECCA (2010): Wer sind die Käufer von Biomilch und wie reagieren sie auf Preisänderungen?, Göttingen.
39. SCHRÖCK, REBECCA (2014): Die Nachfrage nach Biolebensmitteln in Deutschland, Gießen.
40. SCHULZE, MARTINA (2013): Nachfragemacht im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden.
41. STATB, Statistisches Bundesamt (2016): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Viehbestand, Wiesbaden.
42. STATB, Statistisches Bundesamt (2014): Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Einkommenskombinationen, Agrarstrukturhebung, Fachserie 3 Reihe 2.1.7, Wiesbaden.
43. STICHEL, JULIA; REDELBERGER, HUBERT (2010): Zukunftsfähige Umstellung auf Öko-Landbau, Schriftenreihe des LfULG, Heft 21/2010, Dresden.
44. STOCK, CHRISTIN (2013): Genial einfach entscheiden, München.
45. Verordnung (EWG) Nr. 857/84 vom 31. März 1984, ABl. L 90, S. 13, zuletzt geändert durch Anhang I der Verordnung (EG) Nr. 1788/2003, 22. März 2004.
46. WINKELJOHANN, NORBERT; BARTELS, PETER (2015): PricewaterhouseCoopers AG (Hrsg.), Mit strategischer Planung zum Unternehmenserfolg, Stichprobe n = 423 Entscheidungsträger, Düsseldorf.
47. WINKELMANN, TIMO (2004): Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft, München.
48. WÜSTERMANN, RALF PETER (2015): Können Manager lernen erfolgreiche Geschäftsentscheidungen zu treffen?, in ZIF, Zeitschrift für Interdisziplinäre ökonomische Forschung, 2015/2, Weilburg.
49. ZANDER, KATRIN; PLAGGE, JAN; STROHM-LÖMPCKE, RENATE (2008): Diversifizierung, Spezialisierung, Kooperation im ökologischen Landbau: Konzepte und Strategien zur Verbesserung des Betriebsmanagements und der Arbeitsorganisation, Braunschweig und Augsburg.

Autorenanschrift

Dipl. Ökonom Ralf Wüstermann
Phd-Student an der GAU
Hans-Böckler-Str. 217
42109 Wuppertal
Tel. und Fax: 0202 – 71 14 89
Mobil: 0151 – 416 212 77
E-Mail: wuestermann@web.de

Assist. Prof. Dr. Dilber Çağlar
GAU Girne American University
University Drive
PO Box 5
99428 Karmi Campus
Karaoglanoglu, Kyrenia, Zypern
Telefon: +90 (392) 650 2000 Ext: 1459
Fax: : +90 (392) 650 2062
E-Mail: dcaglar@gau.edu.tr