

Analyse der Wertverteilung in der Wertschöpfungskette Milch

Sophie Reviron¹ und Pascal Python²

¹AGRIDEA, 1006 Lausanne, Schweiz

²Profi-Lait, Eschikon 28, 8315 Lindau Schweiz

Auskünfte: Sophie Reviron, E-Mail: sophie.reviron@agridea.ch



Der dem Produzenten bezahlte Preis hängt vom Vertriebskanal und der Organisationsstruktur ab, die den Produzenten mit dem Käufer verbindet. (Foto: Josef Steinmann, www.biohof-netzelen.ch)

Einleitung

Der Produzentenpreis für Molkereimilch sinkt seit mehreren Jahren. Er ist von 71 Rappen pro Kilo im Jahr 2005 auf 56 Rappen pro Kilo im Jahr 2017 gefallen (Quelle BLW, Fachbereich Marktbeobachtung). Dies entspricht einer Einbusse von 20%. Diese anhaltende Molkereimilch-Krise ist beunruhigend. Es stellt sich die Frage, ob und wie die Produzentenpreise in diesem Vertriebskanal verbessert werden können. Gleichzeitig ist es in anderen Vertriebskanälen (Bio, Käsereimilch für die meisten AOP-Käse und gewisse Milchspezialitäten) gelungen, den Milchproduzenten höhere und stabile Preise zu bezahlen. Wie lässt sich dieser zunehmende Unterschied erklären? Der vorliegende Artikel stützt sich auf die Resultate einer kürzlich veröffentlichten Studie (Reviron *et al.* 2017) über die Wertverteilung in

den Wertschöpfungsketten und entwickelt diese weiter. Die Studie liefert Analyseelemente und zeigt konkrete Handlungsachsen auf, um den Mehrwert-Rücklauf an die landwirtschaftlichen Produzenten zu verbessern.

Material und Methoden

Im Artikel werden die allgemein gültigen Ergebnisse der Studie zur Wertverteilung in den Wertschöpfungsketten und die spezifischen Daten des Schweizer Milchmarkts vorgestellt und kombiniert.

Der Hauptzweck der Studie (Reviron *et al.* 2017) ist das Verständnis der Mechanismen, die der Wertverteilung in der Wertschöpfungskette zugrunde liegen. Es sollen Voraussetzungen identifiziert werden, die es den landwirtschaftlichen Produzenten ermöglichen, gute und kostendeckende Preise zu erzielen. Die Originalität der Studie besteht darin, dass sie einen allgemeinen Ansatz aufzeigt, der sich auf die Wertschöpfungsketten aller landwirtschaftlichen Produkte übertragen lässt. Die Diskussion von fünf Arbeitshypothesen – bestätigen/verwerfen – bildete den Rahmen für die Studie. Für jede Hypothese wurde eine Dokumentenrecherche zu wissenschaftlicher Literatur und zu empirischen Studien vorgenommen. Diese wurde durch Interviews und Standortbesuche in der Schweiz, Frankreich und Österreich ergänzt.

Die Daten zu den Wertschöpfungsketten Milch und Käse wurden aus Informationen von verschiedenen Institutionen des Milchmarktes und aus Interviews mit Experten und Fachleuten zusammengetragen (Python *et al.* 2016).

Resultate

In der Deutschschweiz wie in der Westschweiz setzt sich die Milch-Wertschöpfungskette aus drei grossen Milchverwertungskanälen zusammen. Aus der Milch werden Industrieprodukte, AOP-Käse (Appellation d'origine protégée/Käse mit geschützter Ursprungsbezeichnung)

und dazwischen eine Palette anderer Käsespezialitäten hergestellt (Abb. 1). Die Art der Milchverwendung in den verschiedenen Sprachregionen deckt die erheblichen Verwertungsunterschiede auf: Mehr als die Hälfte der in der Westschweiz produzierten Milch geht in den AOP-Käsekanal und nur ein kleiner Anteil wird für Käsespezialitäten ohne Label verwendet. Anders sieht es in der Deutschschweiz (inkl. Tessin) aus: Der grösste Teil der hier produzierten Milch, die 76 % der schweizerischen Gesamtproduktion ausmacht, fliesst in den Molkereimilchkanal (Frischprodukte, Rahm, Butter, Dauermilchwaren usw.) oder wird zur Herstellung einer breiten Palette von Käsespezialitäten ohne AOP (28 %) verwendet. Nur ein Zehntel der in der Deutschschweiz produzierten Milch wird zu AOP-Käse weiterverarbeitet. Die Produzentenpreise variieren je nach Verwertungskanal stark (Abb. 2): Der Molkereimilchpreis und die Preise für Käsespezialitäten- und Bio-Milch liegen an den beiden Enden der Skala. Nur wenn die diesen Unterschieden zugrunde liegenden Mechanismen verstanden werden, kann der Zerfall des Molkereimilchpreises eingedämmt werden.

Generische oder differenzierte Grundzutat

Entgegen einer verbreiteten Meinung zeigt die Studie auf, dass die nachgelagerte Wertschöpfung bei den Konsumenten keine Garantie für den Mehrwert-Rücklauf an die Produzenten ist, wenn der Verarbeiter die Zutat landwirtschaftlichen Ursprungs als «generisches» Produkt betrachtet. Diese Erkenntnis gilt für die gesamte Industrie und wird in den klassischen Arbeiten des Supply Chain Management bestätigt. Die «Spezifität/Besonderheit» einer Zutat ist ein Schlüsselkriterium für die Bestimmung ihres Werts. Sind die Bestände austauschbar und leicht verfügbar, wird ein «Spot»-Geschäft zu Marktpreisen getätigt. Diese sind vollkommen unabhängig vom Wert des hergestellten Produktes, auch wenn es sich um ein Luxusprodukt handelt. Der Preis der generischen Zutat wird auf der Basis eines Richtpreises bestimmt. Dieser wird aufgrund des Mengenunterschiedes zwischen dem gesamten Angebot und der gesamten Nachfrage auf dem Schweizer und dem internationalen Markt festgelegt. Einige Einheiten zu viel (oder zu wenig) reichen aus, um die Preise auf dem gesamten Markt steigen oder sinken zu lassen.

Abbildung 3 zeigt für die in der Schweiz produzierten Milchprodukte ein Kreuz zwischen dem Grad, zu welchem die Milch als Rohstoff generisch beziehungsweise differenziert ist und dem Differenzierungsgrad eines verarbeiteten Endproduktes (von generisch bis differenziert). Die Produkte auf der linken Seite entsprechen dem typischen Sortiment eines grossen Milchverarbei-

Zusammenfassung

Seit zehn Jahren geht der Produzentenpreis für Molkereimilch zurück. Als Antwort auf diese besorgniserregende Situation liefert die Studie «Wertverteilung in den Wertschöpfungsketten» Analyseelemente und zeigt konkrete Handlungsachsen auf, um den Mehrwert-Rücklauf an die landwirtschaftlichen Produzenten zu verbessern. Unabhängig von der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette variieren die an die Produzenten bezahlten Preise stark, je nach Vertriebskanal, nach der von Konsumenten und Verteilern wahrgenommenen Differenzierung des Produktes (differenziert *versus* generisch) und nach der Governance-Form, welche den Produzenten mit dem Käufer verbindet. Die Regeln zur Festsetzung der Verkaufsmargen durch die Grossverteiler und die Verarbeiter sind nicht transparent. Die Informationsungleichheit zwischen den Akteuren geht zulasten der Produzenten. Je besser es den Produzenten und Verarbeitern gelingt, ihre Produkte zu differenzieren und die Konsumenten davon zu überzeugen, einen höheren Preis zu zahlen, desto stärker steigt der Wertanteil der Grossverteiler. Überschüsse und Produkte mit geringer Wertschöpfung, verringern zudem den Gesamtwert der Wertschöpfungskette. Die Studie verdeutlicht die Auswirkung der Governance-Struktur auf den Mehrwert-Rücklauf an die Landwirte. Der Ruf der Konsumentinnen und Konsumenten nach fairen Preisen für die Landwirte nimmt zu. Dies könnte bald schon ausreichend Druck auf das Image von Verarbeitern und Grossverteilern ausüben und sie überzeugen, diesen Aspekt systematisch in ihre Leistungskriterien aufzunehmen.

tungsunternehmens. Viele Milchprodukte mit hoher Wertschöpfung wie Joghurt, Glace oder Milchkisgetränke werden mit generischer Milch hergestellt, die auch als generische Zutat bezahlt wird. Der Preis orientiert sich an den von der Branchenorganisation Milch festgelegten Richtpreisen. Die Festsetzung der Richtpreise wiederum hängt von der Gesamtmenge der in der Schweiz produzierten Molkereimilch und der Vermarktungslage für Milchprodukte in der Schweiz und im Export ab. Seit 2011 unterscheidet die Branchenorganisation die Milchsegmente A, B und C. Die vermarktete

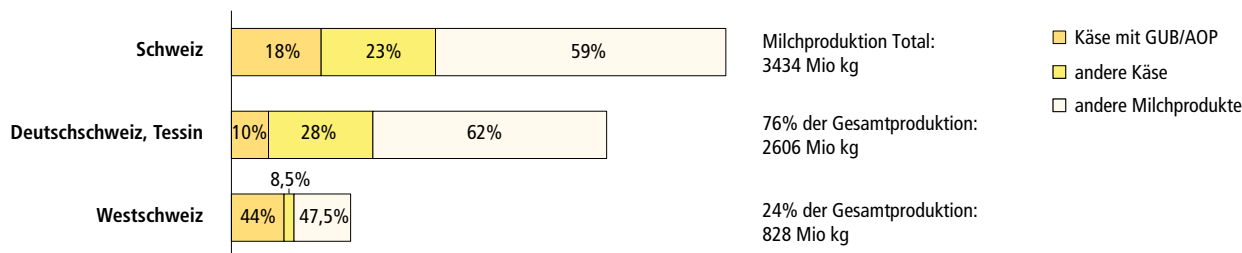


Abb. 1 | Vereinfachte Karte der Verwertung der in der Schweiz produzierten Milch.

Quelle: P. Python, AGRIDEA gemäss Milchstatistik, TSM, SMP, SCM, Agristat, 2016

Milch, sowohl die Silomilch (Industriekanal) wie die silofreie Milch (Käsereikanal) sind in Bezug auf Menge und Preis der Segmentierung unterworfen. Die Staffelung der Milchpreise und -mengen hängt von der Wertschöpfung und der Vermarktung auf dem Schweizer und dem Exportmarkt ab.

Der A-Richtpreis entspricht einer hohen Wertschöpfung und gilt für Produkte, die hauptsächlich auf dem Schweizer Markt abgesetzt oder mit einem Kompensationsbeitrag exportiert werden. Der B-Richtpreis entspricht einem Produkt, das weniger differenziert oder einem stärkeren Konkurrenzdruck ausgesetzt ist. Der C-Richtpreis entspricht dem Weltmarktpreis und wird bei Marktentlastungsverkäufen von Produkten, insbesondere Magermilchpulver und Butter, ins Ausland angewendet. Der Preis, den ein Produzent für seine Molkereimilch effektiv ausbezahlt erhält, hängt davon ab, wie der Verarbeiter oder Erstmilchkäufer dessen Liefermenge anteilmässig auf die Segmente A, B und C aufteilen kann.

Nun ist das Gesamtvolumen der Silomilchmenge in den letzten zehn Jahren angestiegen, weil Milchmengen von Betrieben übernommen wurden, welche die Milchproduktion eingestellt haben (Abb. 4). Zudem ist während dieser Periode der Gesamtkonsum von Milch-

produkten (in Milchäquivalenten) in der Schweiz leicht zurückgegangen, wodurch noch grössere Mengen abgesetzt werden müssen. Diese Überschussmengen im Zusammenhang mit der Zunahme der Milchmenge im B-Segment belasten den effektiv ausbezahlten Molke-reimilchpreis (Abb. 5). Verantwortlich dafür ist die explosionsartige Zunahme von Milchprodukten mit geringer Wertschöpfung, insbesondere bei den Käsesorten für den Exportmarkt (Abb. 6): Die Kategorie der «übrigen» Halbhart- und Hartkäse macht inzwischen 41 % des Exportvolumens aus. Dieses Mengenproblem ist auf den Schweizer Markt übergeschwappt. Die Herabsetzung des Richtpreises für die A-Milch im Jahr 2016 führte dazu, dass die grossen Detailhändler den Verkaufspreis für Milch und andere gängige Konsumprodukte um fünf Rappen senkten. Dies wirkte sich nicht auf die verkaufte Milchmenge aus und führte zu einer bedeutenden Einkommenseinbusse für die Produzenten.

Die nachgelagerte Differenzierung wird von einem Mehrwert-Rücklauf an den Produzenten begleitet, wenn die Zutat landwirtschaftlichen Ursprungs vom Verarbeiter als «differenziert» angesehen wird. In diesem Fall ist die Zutat unverzichtbar für den Wert des Endprodukts. Die besonderen Eigenschaften der Zutat

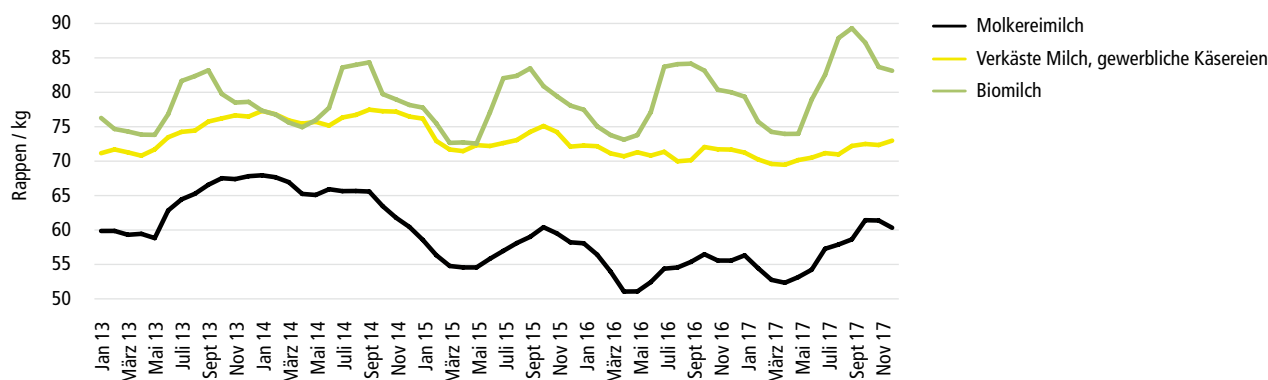


Abb. 2 | Entwicklung der Produzentenpreise je nach Verkaufskanal in der Schweiz. Gewichteter Durchschnitt der Preise, vorwiegend ab Hof oder Sammelstelle, MWST, ohne Siloverzichtsulage.

Quelle: P. Python, AGRIDEA (Zahlen gemäss BLW, Fachbereich Marktanalysen)

sind oft mittels spezifischen technischen Spezifikationen festgelegt. Die Studie zeigt, dass in allen Wertschöpfungsketten von landwirtschaftlichen Produkten eine erfolgreiche Differenzierung im Gang ist, insbesondere in der Labelproduktion.

Die Produkte mit differenzierter Milch sind in Abbildung 3 rechts oben aufgeführt (differenzierte Milch/differenziertes Produkt). Labelprodukte (Bio, AOP-Käse), aber auch gewisse Käsespezialitäten von regionalen Käsereien bringen den Milchproduzenten schon heute höhere und stabilere Preise. Diesen Produzenten werden jedoch phasenweise Lieferbeschränkungen und Deklassierungen zur Mengenregulierung auferlegt, wie in der Abbildung 3 unten rechts zu sehen ist.

Die «Schwarzen Peter» der Wertschöpfungsketten

Die Studie unterstreicht, dass eine höhere Wertschöpfung landwirtschaftlicher Produkte die aktive Bekämpfung der «Schwarzen Peter» der Wertschöpfungsketten einschliessen muss. Darunter fallen Produkte mit geringer Wertschöpfung, Nebenprodukte und schlecht verwertete Abfallprodukte, die den Wert der Gesamtproduktion belasten. «Schwarzer Peter» ist der Name eines Kartenspiels. Es geht darum, Kartenpaare zu sammeln und den «Schwarzen Peter», der als Einzelkarte vorkommt, vor Spielschluss einem Mitspieler «anzudrehen». Im vorliegenden Zusammenhang fallen alle Produkte mit geringer Wertschöpfung und solche, die Kosten verursachen, in die Kategorie «Schwarzer Peter».

In der Wertschöpfungskette Milch ist es nicht zielführend, die Überproduktion zu leugnen, da die Überschussmengen zulasten bestimmter Verarbeiter (und deren Produzenten) abgeräumt werden müssen. Diese schlecht verwerteten Posten belasten den gesamten Markt und drücken die Produzentenpreise schleichend aber stetig nach unten. Was die Nebenprodukte anbelangt, so darf die Preiserhöhung für Butter auf den internationalen und europäischen Märkten im Jahr 2017 nicht über die Preisentwicklung für Magermilchpulver hinwegtäuschen, das parallel dazu verkauft werden musste.

In der Schweiz werden Schweine traditionell mit Molke gefüttert. Die Verwendung von Molke aus Käsereien ermöglicht eine Senkung der Produktionskosten in der Schweinemast, erhöht die organoleptische Typizität von Schweinefleisch und trägt zur Lösung eines ökologischen Problems bei.

Transparenz in den Wertschöpfungsketten

Die Studie deckte einen der Öffentlichkeit weitgehend unbekanntem Mechanismus betreffend die Regeln zur Festsetzung der Verkaufsmargen durch die grossen Detailhändler auf. Die Margen verlaufen nicht linear, sondern nehmen mit dem Produktwert zu. Für Billigprodukte ist die Marge sehr gering, um im Preiskampf mit den Hard-Discountern mithalten zu können. Zur Kompensierung dieses Preiswettbewerbs steigt im Gegenzug der Konsumentenpreis, je differenzierter ein verarbeitete

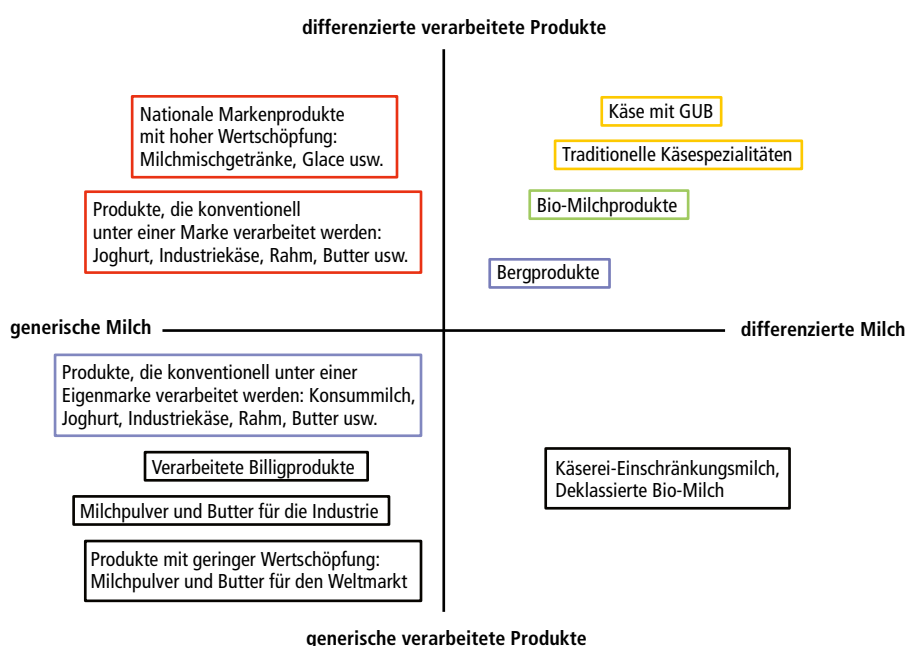


Abb. 3 | Differenzierung im Milchmarkt.

Quelle: S. Reviron, AGRIDEA

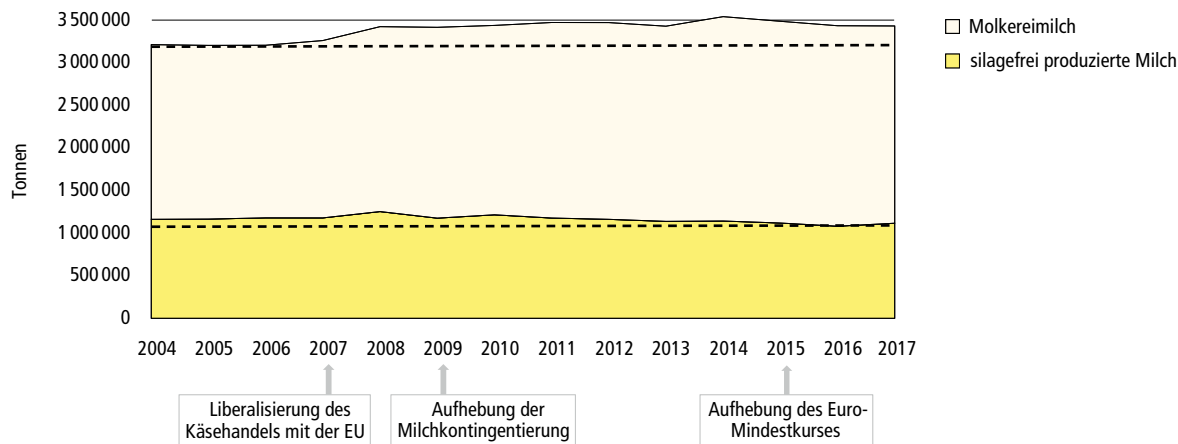


Abb. 4 | Milchsammlung für silagefrei produzierte Milch und Molkereimilch in der Schweiz.

Quelle: P. Python, AGRIDEA (Daten gemäss Milchstatistik der Schweiz, TSM, milchstatistik.ch)

tes Produkt ist. Dies führt zu einer Gewinnsteigerung bei den Verarbeitern und Detailhändlern. Der Detailhandel erwirtschaftet somit einen doppelten Gewinn: einerseits infolge des höheren Verkaufspreises und andererseits aufgrund der grösseren Marge. Je besser es den Produzenten und Verarbeitern gelingt, ihre Produkte zu differenzieren und die Konsumenten davon zu überzeugen, einen höheren Preis zu zahlen, desto stärker steigt der Wertanteil der Detailhändler in Schweizer Franken (höherer Wert sowie grössere Marge).

Wie Abbildung 7 für die Konsummilch zeigt, spielt dieser Mechanismus in der Wertschöpfungskette Milch. Um die niedrigen Margen bei den Milchprodukten aus Billiglinien auszugleichen, werden die Margen bei den Markenprodukten, bei AOP-Käse und Biomilchprodukten auf ungefähr 35% oder mehr des Verkaufspreises angehoben. Dieses Vorgehen lässt sich auch bei anderen Milchprodukten (Joghurt, Glace ...) beobachten, wobei hier Produktvarianten mit unterschiedlichen Aromen oder Früchten zu erheblich höheren Preisen angeboten werden.

Es ist notwendig, die Margentransparenz in den Wertschöpfungsketten mithilfe einer Beobachtungsstelle für

Margen zu verbessern. Damit kann die Informationsungleichheit zwischen den Akteuren aufgezeigt und ausgeglichen werden. Es ist entscheidend, die Preise in den verschiedenen Segmenten zu überwachen, von den Billigprodukten bis zu den Produkten mit hoher Wertschöpfung. Solche institutionellen Instrumente dürften jedoch kaum ausreichen, um eine grundlegende Änderung der Verhaltensweisen und der Praktiken herbeizuführen, wenn nicht gleichzeitig strukturelle Veränderungen innerhalb der Wertschöpfungsketten vorgenommen werden.

Die Wahl der Governance-Strukturen

Die Governance-Struktur ist ein Instrument zur Analyse der Geschäftsbeziehung zwischen Käufer und Verkäufer. Hybridformen der Governance (*hybrid forms of governance*) wurden in der Neuen Institutionenökonomik zunächst von Oliver Williamson, Träger des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften, später von Claude Ménard (2004) identifiziert und weiter entwickelt. Auch wenn die Frage der Wertverteilung unter den Akteuren in diesen theoretischen Arbeiten nicht zentral ist, können einige interessante Lehren daraus gezogen werden. Die land-

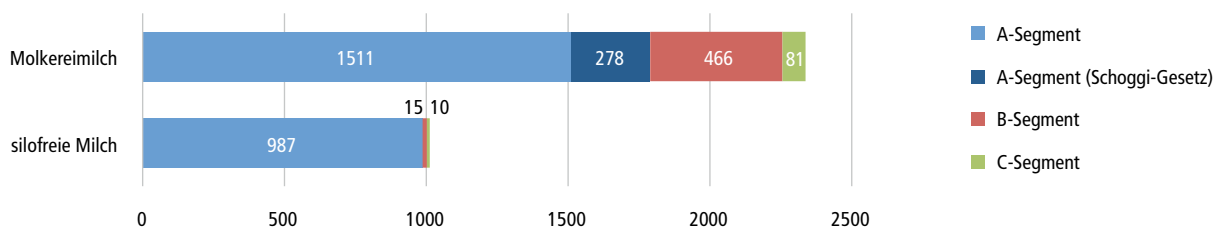


Abb. 5 | Milchverwertung nach Segmenten (2016) im Verhältnis zum Produktionsvolumen in Millionen Kilogramm.

Quelle: P. Python und S. Reviron, AGRIDEA, Schätzungen gemäss von TSM Treuhand, BO Milch

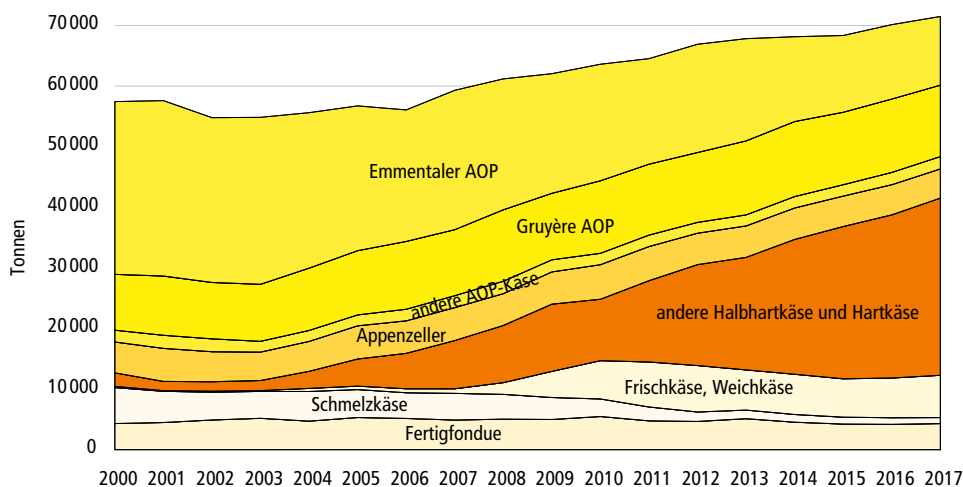


Abb. 6 | Käseexport nach Produkten, 2000 bis 2017.

Quelle: P. Python, AGRIDEA, gemäss TSM, Eidg. Zollverwaltung EZV

wirtschaftlichen Wertschöpfungsketten umfassen in der Tat die gesamte Palette der Hybridformen der Governance, vom Spot-Markt bis zur vertikalen Integration.

Spot-Märkte beinhalten Transaktionen, die von Tag zu Tag, ohne vertragliche Verpflichtung bezüglich Dauer gemacht werden und bei welchen der Verkäufer über die Qualität und den Zeitpunkt des Verkaufs entscheidet. Dies gilt für den Detailhandel und für landwirtschaftliche Direktverkäufe, aber auch für den Verkauf an Händler und den Verkauf von generischen Produkten (Commodities) auf dem internationalen Markt.

Sogenannte *Trust-Arrangements* sind etwas komplexer. Die regelmässigeren Beziehungen rechtfertigen eine engere Koordination zwischen Verkäufer und Käufer. Der Käufer des Produkts wählt eine Reihe von zugelassenen Lieferanten für den Abschluss befristeter Verträge aus. Es wird auch nur eine beschränkte Anzahl von Elementen wie Menge, Preis, Fristen und einige wenige Qualitäts- und Dienstleistungskriterien festgelegt. Diese Art von Beziehung wird nicht notwendigerweise erneuert. Solche *Trust-Arrangements* kommen bei generischen Produkten wie beispielsweise Molkereimilch vor. Den

Rahmen dafür stellt die BO Milch, indem sie die Richtpreise aushandelt und festlegt.

Die *Relational Networks* sind Netzwerke aus mehreren Marktteilnehmern und umfassen häufig mehrere Ebenen von Wertschöpfungsketten. Sie werden meist von einer nicht gewinnorientierten Organisation betrieben und gesteuert. Diese Art der Koordination beinhaltet formelle Regeln wie technische Spezifikationen und Kollektivverhandlungen, welche den Rahmen für die Beziehungen zwischen den Marktteilnehmern bilden. Letztere bleiben jedoch unabhängig und konkurrieren untereinander. Solche Netzwerke verfolgen sowohl wirtschaftliche als auch nicht-wirtschaftliche Zwecke. Ihr erklärtes Ziel und Leistungskriterium sind meist die Produzentenpreise. Um dieses Ziel zu erreichen, wird eine komplexe Differenzierungsstrategie entwickelt. Diese Governance-Struktur trifft in der Wertschöpfungskette Milch auf die Vereinigungen und Branchenorganisationen im Bereich AOP-IGP, Bioproduktion und IP-Suisse-Label zu. In der Regel gehören die Grossverteiler diesen Bündnissen nicht an – ausser sie sind im Bereich Produktion/Verarbeitung tätig. Es gibt jedoch zurzeit

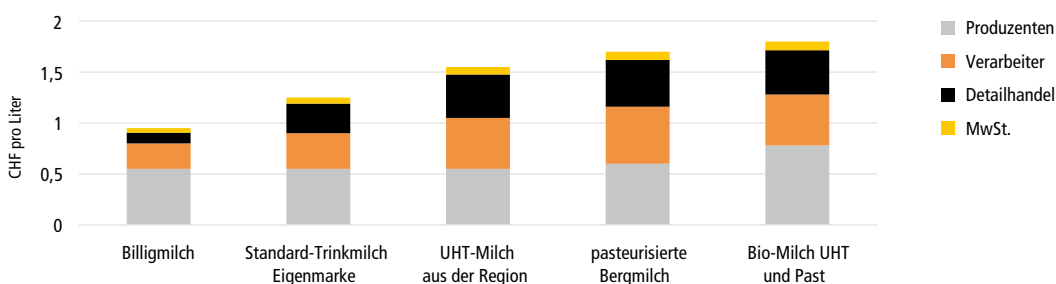


Abb. 7 | Wertverteilung von Konsummilch im Detailhandel.

Quelle: AGRIDEA, Einzelhandelserhebungen und geführte Gespräche, Januar 2017

mehrere mehrjährige exklusive Handelsabkommen (z. B. zwischen Coop und Bio Suisse oder Migros/Denner und IP-Suisse).

Leadership-Vereinbarungen entstehen, wenn ein Unternehmen eine Führungsrolle gegenüber seinen Handelspartnern innehat, sei es aufgrund spezieller Kompetenzen oder wegen seiner strategisch wichtigen Positionierung innerhalb der Wertschöpfungskette. Das führende Unternehmen übernimmt die Steuerung und vereint mehrere landwirtschaftliche Produzenten um sich (z. B. eine regionale Käserei wie im Fall von Le Maréchal oder der Käserei von Rougemont usw.). In der Regel werden den Produzenten hohe Preise bezahlt, um die in einer geografisch beschränkten Zone um das Unternehmen angesiedelten Produzenten zu binden.

Vereinbarungen vom Typ *Formal Government* (Vertragsproduktion) werden durch eine zentrale Stelle gesteuert, die mehrjährige Verträge mit den Produzenten abschliesst. Diese Produktionsverträge umfassen komplexe, in den Grundzügen vom Käufer festgelegte Spezifikationen. Ein Beispiel dafür sind Produktionsverträge für Geflügelmast (Ménard 1996), Eier, Kartoffeln und Gemüse für die Industrie.

Was den Mehrwert-Rücklauf an die Produzenten angeht, so scheinen die *Spot*- und *Trust*-Arrangements den geringsten Rücklauf zu garantieren, da der Lieferant nicht weiss, was aus seinem Produkt hergestellt wird, und da er einer Informationsungleichheit unterliegt. Ausserdem handelt es sich dabei um reine Handelsverträge und «opportunistische» Praktiken sind an der Tagesordnung, – d. h. es werden einfach die geltenden Marktpreise bezahlt. Es werden auch nicht selten «Hold-up»-Strategien im Hinblick auf den Wert (im Sinne von Klein, 1996) beobachtet, beispielsweise wenn ein Käufer eine inhärente Eigenschaft des Produkts, die die Konsumenten als wertvoll einstufen, nur für seinen eigenen Profit nutzt.

Die *Relational Networks* sowie die *Leadership*- und *Formal Government*-Vereinbarungen scheinen in Bezug auf die Produzentenpreise mehr Rücklauf zu generieren. Dies lässt sich wahrscheinlich auf zwei Ursachen zurückführen. Der Hauptgrund liegt in der gemeinsamen Kontrolle der Produktqualität, denn in allen drei Fällen wird diese beim Produzenten geschaffen, erfordert spezifische Investitionen und trägt entscheidend zum Wert des Endprodukts bei. Eine weitere Rolle spielen die Mengenkontrolle und die Deklassierungs-/Beschränkungsverfahren, die in der Regel durch die Organisation durchgeführt werden.

Organisationen vom Typ *Leadership* und *Formal Government* sind mühelos imstande, Mengen zu kontrollieren,

weil sie von einem einzigen Handelsunternehmen gesteuert werden. Bündnisse vom Typ *Relational Network*, deren Mitglieder voneinander unabhängig bleiben, sind aufgrund dieser Kontrollfunktion von den Wettbewerbsbehörden beanstandet worden. Diese Situation hat die Europäische Union dazu bewogen, Vorschriften zur Regulierung des Angebots von AOP-Käsesorten einzuführen.

Was die Organisationsstruktur angeht, so scheint der genossenschaftliche Status keine Garantie für eine privilegierte Beziehung zu den Produzenten zu sein. Genossenschaften werden häufig als Organisationsformen angesehen, bei denen einerseits Standortverlagerungen vermieden und andererseits die Kontrolle der Produzenten gefördert werden. Die Bilanz bei den Produzentenpreisen ist allerdings durchzogen, auch in Frankreich. Bei den kleinen und mittelgrossen Genossenschaften, deren Mitglieder Lieferanten sind, ist die Beziehung zwischen der Leitung und den Mitgliedern sehr eng. Das kann aber auch bei regionalen privaten Verarbeitern der Fall sein. Angespannter ist die Beziehung hingegen bei den grossen Gruppen, die in mehreren Regionen tätig sind und eine *Trust*-Governance praktizieren.

Schlussfolgerungen

Die Studie schlägt vor, die Entwicklung der Konsumentennachfrage genauestens zu analysieren und zu prognostizieren. Damit soll erreicht werden, dass die landwirtschaftlichen Produzenten mit der zunehmenden Differenzierung der landwirtschaftlichen Produkte korrekt bezahlt werden.

Es besteht eine Präferenz für regional und schweizerisch. Dies stellt einen Qualitätsmehrwert dar, der von gewissen Konsumentengruppen oft mit einer höheren Zahlungsbereitschaft honoriert wird. Es ist wichtig, dass die Produzenten für Zutaten landwirtschaftlichen Ursprungs, die entscheidend zum Wert des verarbeiteten Endprodukts beitragen, korrekt entschädigt werden.

Der Ruf der Konsumenten nach fairen Preisen für die Landwirte nimmt zu. Dies könnte bald schon ausreichend Druck auf das Image von Verarbeitern und Grossverteilern ausüben und sie überzeugen, diesen Aspekt systematisch in ihre Leistungskriterien aufzunehmen. Die Studie kommt zum Schluss, dass die Branchen gut daran tun, die Situation jeder einzelnen Wertschöpfungskette grundlegend zu untersuchen und einen kurz- und mittelfristigen Aktionsplan umzusetzen, anstatt sich auf isolierte Initiativen zu konzentrieren, die nur beschränkte Produktmengen einschliessen. ■

Riassunto**Analisi della distribuzione del valore nel settore lattiero-caseario**

Da dieci anni il prezzo del latte industriale pagato ai produttori continua a diminuire. Lo studio intitolato «distribuzione del valore nelle filiere» propone, a fronte di questa situazione preoccupante, elementi di analisi e vie concrete per migliorare la remunerazione dei produttori. Qualunque sia la filiera agricola, i prezzi pagati al produttore variano fortemente secondo il circuito di vendita, la differenziazione del prodotto (differenziato vs generico) percepita sia dal consumatore che dal distributore e il tipo di governance che lega il produttore all'acquirente. Le regole che definiscono i margini della grande distribuzione e dei trasformatori non sono trasparenti. L'asimmetria di informazione tra i diversi operatori penalizza i produttori. Più i produttori e i trasformatori riescono a differenziare i prodotti e a convincere i consumatori a pagarli più cari, più la parte di valore prelevata dai distributori stessi aumenta. Inoltre, i prodotti con un debole valore aggiunto e le eccedenze pesano sul valore globale della filiera. Lo studio rivela l'impatto della struttura di governance sulla remunerazione dei produttori. I consumatori richiedono sempre di più «prezzi più equi per i contadini», questo potrebbe presto incidere sulla reputazione dei trasformatori e dei distributori e convincerli a integrare quest'aspetto nei loro indicatori di prestazione.

Summary**Analysis of value distribution in the dairy sector**

The price of milk delivered to industry by dairy farmers has been steadily decreasing over the last 10 years. In response to this situation, a study on «value distribution in the Swiss agro-food supply chains» has analyzed the situation and suggests concrete measures to improve the financial return to farmers. Across all agricultural sectors, prices paid to farmers differ greatly depending on various factors including the sales channels employed, product differentiation as perceived by both consumers and retailers, and the governance structure between the farmer and buyer. Furthermore, the rules for determining profit margins employed by supermarkets and milk processors are not transparent. This asymmetry of information reduces the farmers' negotiating power. The more successful farmers and processors are able to differentiate their products and convince consumers to pay more, the higher their share of the price levied by retailers. In addition, other issues such as production surpluses and low value-added products weigh on the overall value of the sector. The study also highlights the impact of the choice of the governance structure on the return of value to farmers. Consumer demand for «fair prices for farmers» is increasing and may soon have a significant impact on the reputation of processors and retailers leading them to incorporate fair pricing policies into their performance criteria.

Key words: value chain, governance structure, fair price, differentiation.

Literatur

- Dubuisson-Quellier S. & Lamine Cl., 2008. Consumer's involvement in fair trade and local food systems: delegation and empowerment regimes. *Geo-Journal* 73, 1, 55–65.
- Jacobs J. R. & Chase R. B., 2014. Operations and supply management, 14th edition, McGraw-Hill, chapter 16.
- Klein B., 1996. Why Hold-ups occur: the self-enforcing range of contractual relationships. *Economic inquiry*, vol 34, July, 444–463.
- Ménard Cl., 1996. On clusters, Hybrids and other strange forms: The case of the French poultry industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 152, 153–196.
- Ménard Cl., 2004. The Economics of Hybrid organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft* 160, 3 (September 2004), 345–376.
- Python P., Gresset F. & Reviron S., 2016. Les caractéristiques du marché de lait de vache en Suisse. Fiche thématique AGRIDEA, 16 p. Zugang: <http://www.agridea.ch/de/publikationen/publikationen/tierhaltung/rindvieh/die-besonderheiten-des-schweizer-milchmarktes/>
- Reviron S., Python P., Gresset F. & Estève M., 2017. Distribution de valeur en filière. Rapport à l'Office Fédéral de l'Agriculture, 54 p. Zugang: <http://www.agridea.ch/de/publikationen/publikationen/maerkte-internationale-zusammenarbeit/maerkte-wertschoepfungsketten/wertverteilung-in-der-wertschoepfungskette/>
- Datenquellen: Marktbericht Milch, BLW; Milchpreismonitoring, SMP; TSM Treuhand GmbH; Branchenorganisation der Schweizer Milchwirtschaft – BO Milch; Marktbeobachtung, BLW.