



Milchpolitik will die Genossenschaft mooh keine machen. Als Milchhändler gelte es, innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen zu optimieren und neue Chancen zu entdecken.

Restgeld-Verteiler braucht es nicht mehr

Interview René Schwager, Mitglied der Geschäftsführung der neu gegründeten mooh Genossenschaft berichtet im dlz-Interview über die Arbeit eines Milchvermarkters, der im Auftrag der Produzenten wirtschaftet.

René Schwager, wie muss man sich die vertragliche Vernetzung eines Milchvermarkters wie der Genossenschaft mooh vorstellen?

Schwager: Wir schliessen hauptsächlich in drei Bereichen Verträge ab: Im Einkauf haben wir die Einkaufskonditionen, welche die Milchproduzenten mit der Beitrittserklärung akzeptieren und sich gleichzeitig verpflichten, der Genossenschaft mooh ihre Milch abzuliefern. Im Verkauf von Milch und Milchprodukten haben wir rund 60 Abnehmer, mit denen wir vertraglich verbunden sind. Dazu kommen 12 bis 15 Logistikverträge.

Welche Laufzeit haben Verträge mit den Abnehmern ihrer Milch?

Schwager: Wir haben insgesamt 60 Abnehmer, aus allen Bereichen der Milchverarbeitung, entsprechend hoch ist die Diversität auf vertraglicher Ebene. Mit den meisten Abnehmern haben wir mehrjährige Rahmenverträge, die durch Preisvereinbarungen alle ein, zwei oder drei Monate ergänzt werden. Diese dauerhaften Verträge mit einer Laufzeit von mindestens einem Jahr haben wir für 95 Prozent der Milchmenge. Rund 5 Prozent verkaufen wir über kurzfristige Geschäftsbeziehungen.

Inwiefern beeinflussen die Verträge mit den Abnehmern die Einkaufskonditionen für die Genossenschafter von mooh?

Schwager: Die Verkaufskonditionen bestimmen letztlich, wie viel Geld wir an die Produzenten bezahlen können. Ansonsten haben die Abnehmerverträge keinen Einfluss auf die Einkaufskonditionen. Da unsere Abnehmer sehr unterschiedliche Bedürfnisse bezüglich der eingekauften Milch haben, bilden die Einkaufskonditionen gewissermassen den gemeinsamen Nenner ab. Die Sachzwänge, denen wir ausgesetzt sind, kommen aber nicht in erster Linie von

den Abnehmern, sondern aus den Regeln über die Segmentierung. Wir müssen die Mengen im jeweiligen Segment zum Stimmen bringen.

Könnten die mooh Genossenschafter die Verträge zwischen den Käufern ihrer Milch und ihrer Genossenschaft einsehen?

Schwager: Nein, diese Verträge sind vertraulich; sie sind nur der Geschäftsführung und der Verwaltung bekannt. Die Genossenschafter haben hingegen Einsicht in unsere Buchhaltung und können sich dort ein Bild machen, wie wir geschäften.

Wie schätzen Sie die Verhandlungsposition der Genossenschaft mooh gegenüber ihren Abnehmern ein?

Schwager: Das ist sehr unterschiedlich, je nach Abnehmer verschieden. Ein Verarbeiter, der über eine ganze Einkaufsabteilung verfügt, hat uns gegenüber eine andere Verhandlungsposition als ein kleinerer Verarbeiter. Aus meiner Sicht sind die Verhandlungspartner dann auf gleicher Höhe, wenn sie gleichermaßen voneinander abhängig sind.

Wie abhängig ist die Genossenschaft mooh von grossen Milchverarbeitern?

Schwager: Unseren fünf grössten Abnehmern verkaufen wir gut 50 Prozent unserer Milch.

Wie durchsetzungsstark ist die Genossenschaft mooh in den Milchmärkten, in denen sie agiert?

Schwager: Da müsste zuerst geklärt werden, auf was sich die Durchsetzungskraft bezieht. Wenn es darum geht, dass der Produzentenpreis der Milch bei 1 Franken liegen oder kostendeckend sein soll, hat die Genossenschaft mooh keine Durchsetzungskraft. Wenn es aber

ZUR PERSON



René Schwager

hat an der ETH Zürich Agronomie studiert (Tierproduktion). 2004 absolvierte er einen Master of Business Administration an der Universität Rochester NY. Nach dem Studium arbeitete er in einer Treuhandfirma und beim Milchverband Winterthur. Von 2005 bis 2016 war er Geschäftsführer der Nordostmilch AG in Winterthur. Er leitet ausserdem die swissmooh AG, die Produkte der Nordostmilch AG in Asien vermarktet. Seit Sommer 2016 ist er Verkaufsleiter bei der Genossenschaft mooh. Die Genossenschaft ist aus der Fusion von MIBA und Nordostmilch AG entstanden.

darum geht, dass wir einen möglichst hohen, marktkonformen Preis bezahlen, sind wir nicht schlecht aufgestellt.

Wann ist die Verhandlungsposition eines Milchhändlers ungünstig?

Schwager: Wenn er keine Alternativen hat, wenn er also einem einzigen Abnehmer einen grossen Teil seiner Milch verkaufen muss. Aus meiner Sicht muss

ein Milchhändler in der Lage sein, sich diese Alternativen selbst zu erarbeiten. Es gibt Unternehmen, für die ist die Lactofama die einzige Alternative. Wir jedoch wollen uns diese Alternativen selbst erarbeiten.

Gibt es in den Verträgen mit Abnehmern Klauseln, die den Milchhändler beim Verkauf der übrigen Milch einschränken?

Schwager: Wir würden keinen Vertrag unterzeichnen, der unsere Beziehungen zu anderen Kunden reguliert.

Schränkt die Genossenschaft mooh ihre Produzenten in den Geschäftsbeziehungen zu anderen Abnehmern ein?

Schwager: Wir sichern dem Produzenten und Genossenschafter die Übernahme der gesamten produzierten Milchmenge zu. Umgekehrt verpflichtet sich der Produzent, uns sämtlichen produzierten Milchrohstoff zu verkaufen und diesen regelmässig abzuliefern. Ausgenommen davon sind der Eigenverbrauch und die Direktvermarktung. Wenn ein Lieferant auch weitere Abnehmer beliefert, erwarten wir, dass er ins Planungsmodell wechselt, bei dem der Produzent ein Jahr im Voraus definiert, wie viel Milch er pro Monat abliefern. Das Gleiche erwarten wir, wenn die im Direktverkauf abgesetzte Milchmenge ein bestimmtes Mass annimmt.

Wie schätzen Sie die Verhandlungsposition eines einzelnen Genossenschafers gegenüber der Genossenschaft mooh ein?

Schwager: Der einzelne Genossenschafter verfügt über die Rechte, die ihm gemäss Statuten zustehen. So bestimmt er die Einkaufskonditionen mit und wählt die Mitglieder der Verwaltung, des strategischen Gremiums. Wenn die anderen Genossenschafter seine Meinung aber mehrheitlich nicht teilen, ist seine Verhandlungsposition und sein Einfluss auf die Genossenschaft nicht sehr gross. Es ist die Mehrheit der Genossenschafter, die Generalversammlung, die bei mooh – wie bei jeder Genossenschaft – letztlich das Sagen hat.

Als was versteht sich die Genossenschaft mooh? Als Interessenvertretung respektive als Ausführungsorgan ihrer Produzenten oder als Unternehmen, das möglichst erfolgreich wirtschaften will?

Schwager: Wir sehen uns klar als ausführendes Organ der Milchproduzenten, auch wenn für mich der Begriff etwas eigenartig ist. Wir sind aber keine Interessenvertretung auf der politischen

Beitrittsgesuch zur mooh Genossenschaft

Ich ersuche hiermit um **Beitritt zur mooh Genossenschaft** (ehemals NOMIBA Genossenschaft, die "**Genossenschaft**") und anerkenne deren Statuten, Reglemente und Beschlüsse als für mich verbindlich. Insbesondere erkläre ich, an die Milchablieferungspflicht gemäss Art. 12 und den Gerichtsstand am Sitz der Genossenschaft nach Art. 29 der Statuten gebunden zu sein.

Datum:

Unterschrift:

Die Gerichtsstands-Vereinbarung kann im Streitfall für den Produzenten nachteilig sein, weil er unter Umständen in einem anderen Kanton vor Gericht gehen muss.

Ebene. Bei der Nordostmilch gab es diese Mischung gar nie, und bei der MIBA werden diese Funktionen mit der Fusion getrennt. Das ist sinnvoll. Die politische Kommunikation hat eigene Regeln, die mit der Kommunikation auf der geschäftlichen Ebene nicht immer kompatibel sind.

Ist es ein Vor- oder Nachteil, dass die mooh keine namhaften Beteiligungen an grösseren Milchverarbeitern hat?

Schwager: Manchmal wäre es ein Vorteil; manchmal wäre es ein Nachteil. Wir können unsere Administration nicht mit Dividenden aus Beteiligungen querfinanzieren. Umgekehrt haben wir aber auch keinen Interessenkonflikt zwischen dem Beteiligungsmanagement und den Produzenten-Anliegen.

Genossenschaften haben zum Ziel, die wirtschaftliche Situation der beteiligten Genossenschafter zu verbessern. Ist dies in der Milchproduktion überhaupt möglich? Die Produzentenpreise sind ja nicht einmal mehr kostendeckend.

Schwager: Die Milchproduktion ist heute auf kaum einem Betrieb mehr kostendeckend; das ist unbefriedigend. Die Kosten- und Erlössituation geht nicht auf. Aber wir können als Genossenschaft die wirtschaftliche Situation der Genossenschafter verbessern, indem wir den bestmöglichen Milchpreis zu erreichen versuchen. Und natürlich muss mittelfristig der Produzentenpreis mindestens wieder kostendeckend sein.

Welche Betriebe leiden am meisten unter den tiefen Milchpreisen?

Schwager: Wir haben einige Betriebe, die 1 Mio. und mehr Liter Milch produzieren pro Jahr. Aber ich könnte nicht sagen, dass es denen besser geht als kleineren Betrieben. Betriebe, die viel Direktzahlungen erhalten, trifft der Milchpreis etwas weniger. Die Ausstiegsrate aus der Milchproduktion ist nach meiner Einschätzung dort am grössten, in denen die Betriebe am grössten sind.

Wie erklären Sie das?

Schwager: Mir ist nicht klar, weshalb das so ist. Vielleicht weil diese Betriebe eher Alternativen haben zur Milchproduktion? Oder weil grosse Betriebe tendenziell einen geringeren Anteil an Direktzahlungen erhalten?

Was wäre anders, wenn die Lieferanten von mooh nicht auch Genossenschafter der Genossenschaft mooh wären?

Art. 12 Ablieferungspflicht

¹ Ohne anderslautende schriftliche Vereinbarung sind die Mitglieder der Genossenschaft verpflichtet, sämtlichen produzierten Milchrohstoff zu den aktuell geltenden Konditionen an die Genossenschaft zu verkaufen und diesen regelmässig abzuliefern. Ausgenommen davon ist die für den Ortskonsum (Eigenverbrauch) beanspruchte Milch sowie die auf dem Hof von direktvermarktenden Milchproduzenten für Endkonsumenten verarbeitete Milch.

Bei mooh kann ein Produzent auch an andere Abnehmer liefern oder grössere Milchmengen direkt vermarkten. Es müsste dann aber in das Planungsmodell wechseln.

Schwager: Vielleicht hätten wir dann andere Lieferanten, es würde eine andere Philosophie herrschen. Die Nordostmilch war ja eine Aktiengesellschaft. Wir haben versucht, diese AG „genossenschaftlich“ zu führen und mit Aktionärsbindungsverträgen das Stimmrecht so zu regeln, dass ein Produzent nur eine Stimme hat. Mit zunehmendem Wachstum wurde das aber immer komplizierter. Wir wollten aber nicht, dass das Kapital die Geschicke bestimmt. Von der Genossenschaftsform verspreche ich mir bei mooh, dass Werte wie Transparenz und Basisdemokratie einfacher erhalten werden können.

Ist in einer Genossenschaft der Ausstieg für Produzenten schwieriger als bei einem privaten Milchhändler?

Schwager: Nein, die Genossenschaftsform dient bei uns nicht der Anbindung der Produzenten. Jeder kann innerhalb einer Kündigungsfrist von sechs Mona-

ten zum Jahresende aus der Genossenschaft austreten und die Milchlieferung an uns einstellen.

Die Fusion des Milchhandelsgeschäfts der MIBA mit der Nordostmilch AG ist die erste Fusion unter den mehr als 20 Organisationen, die mit dem vorzeitigen Ausstieg aus der Milchkontingentierung entstanden sind. Werden weitere Fusionen folgen?

Schwager: Ja, Bereinigungen werden sicher folgen.

Weshalb sind Sie so sicher?

Schwager: Weil auf der Verarbeiterstufe derzeit grosse Konzentrationen im Gange sind. Die Margen im Milchhandel sinken. Auf die Dauer kann man mit diesen Margen nicht mehr so viele Organisationen füttern. Die Produzenten hinterfragen die Dienstleistungen der Milchhändler immer mehr; der Produzent will einen Mehrwert sehen. Ein



Die Geschäftsführung der Genossenschaft mooh besteht aus (v. l. n. r.): René Schwager, Iris Schuppli, Christophe Eggenschwiler und Eugen Luz.



Die Genossenschaft mooh regelt in etwas mehr als einem Dutzend Logistikverträgen, welcher Transporteur wie, wann und wo die Milch abholt und die Qualitätsprüfung vornimmt.

Milchhändler, der nur als Restgeldverteiler fungiert, hat in den Augen der Produzenten in der derzeitigen schwierigen Situation kaum mehr eine Daseinsberechtigung. Und übrigens: Diese mehr als 20 PO und PMO haben wir der Ausstiegsverordnung aus der Kontingentierung zu verdanken. Damals war eine solche Organisation für den vorzeitigen Ausstieg nötig. Ohne diese Verordnung wären wir heute nicht in dieser Situation.

Die mooh ist kein Restgeldverteiler?

Schwager: Nein. Wir legen Mitte des Monats den Milchpreis für den kommenden Monat fest. Damit gehen wir ein Risiko ein, denn eine Abweichung von unseren Prognosen kann in einem Monat zu Differenzen von einer halben Million Franken und mehr führen. Ein Restgeldverteiler kann sich das nicht leisten. Der legt den Produzentenpreis erst fest, wenn er den Verkauf schon getätigt hat.

Wie viele Restgeldverteiler gibt es?

Schwager: Dazu möchte ich mich nicht äussern.

Wie erstellen Sie die Prognose für den Milchpreis im Folgemonat?

Schwager: Basis für die Preisfestsetzung ist unser Budgetierungsprozess auf Excel-Basis und ERP-Auswertungen. In diese Tools füttern wir Vertragsdaten, aber auch Indices von Märkten im In- und Ausland, Währungskurse und viele weitere Daten, die für unsere Prognose relevant sind.

Wie austauschbar ist ein Milchhändler für die Verarbeiter?

Schwager: Wenn ein Händler nur Rohmilchlieferant ist und es viel Milch auf den Märkten hat, ist er sehr austauschbar. Wenn es wenig Milch hat, etwas weniger. Wenn ein Händler nicht nur Rohmilchlieferant ist, sondern auch noch einen top Service mit grosser Verlässlichkeit und Flexibilität bietet, und Nebenprodukte ausreguliert und die Überschussverwertung selbst organisiert, dann wird er immer weniger austauschbar.

Die Einkaufskonditionen von mooh wurden im Juni 2016 vorgestellt. Welche Punkte waren umstritten?

Die Einkaufskonditionen regeln, dass der Produzent für „sämtliche Folgekosten“ aufkommen muss, die durch fehlerhafte abgelieferte Milch entstehen. Für Produzenten ist dieser Satz riskant.

Schwager: Zu diskutieren gab es die Frage, ob unter den Produzenten Ausgleichs stattfinden sollen oder ob Kostenwahrheit gilt. Durchgesetzt hat sich die Kostenwahrheit, denn die Ladepauschalen sind in abgelegenen Gebieten höher als in zentral gelegenen Gebieten. Wir haben also nicht den Anspruch, die Milchproduktion im Berggebiet durch Ausgleichs zu fördern. Umgekehrt fahren wir aber jeden Betrieb an, für jede noch so kleine Menge, solange der Betrieb die Ladepauschale bezahlt.

In den Einkaufskonditionen heisst es, dass der Produzent für „sämtliche Folgekosten“ aufkommen muss, die aus der Lieferung fehlerhafter Milch entstehen können. Hat mooh abgeklärt, ob alle diese Folgekosten zu vernünftigen Konditionen versicherbar sind?

Schwager: Ich gehe davon aus, dass dem so ist. Aber wir haben das nicht vertieft abgeklärt.

In den Einkaufskonditionen heisst es auch, dass „allfällige Verrechnungen“ bei der Milchgeldzahlung in Abzug gebracht werden können. Gibt der Produzent damit das Einverständnis für die Verrechnung von solchen Folgekosten?

Schwager: Nein, ich verstehe diesen Absatz so, dass nur die Allgemeinverbindlichkeit, ein Auftrag des Produzenten oder ein Beschluss der GV Verrechnungen auslösen können.

Die Fragen stellte Claudia Schreiber.