

Offizielles Organ des



# molkerei industrie

9

September 2015

TECHNIK | INGREDIENTS | VERPACKUNG | IT | LOGISTIK

[www.moproweb.de](http://www.moproweb.de)



[info@polyketting.nl](mailto:info@polyketting.nl)  
[www.polyketting.nl](http://www.polyketting.nl)



**POLYKETTING** 

'EXPERTS IN ACCUMULATION AND CONVEYING TECHNOLOGY'

# Wo steht die deutsche Milchindustrie und wie geht es weiter?

## Teil 1: Positionsbestimmung



Im Moment scheint die deutsche Milchindustrie etwas verunsichert über die weitere Entwicklung der Märkte und wie sie auf bestimmte Trends reagieren soll. Wir sprachen mit Martin Tschochner\*, Unternehmensberatung Ebner Stolz, über Stärken und Schwächen der Branche.

*\*Martin Tschochner ist Partner bei der Unternehmensberatung von Ebner Stolz, die im Bereich Agrar & Ernährung einen wichtigen Branchenschwerpunkt hat. Mit seinem Team engagiert er sich bereits seit 20 Jahren in Markt- und Kostenprojekten für die deutsche Milchindustrie. Zudem begleitet er Molkerei-Allianzen von gemeinsamen Exportaktivitäten bis hin zu Fusionen.*

**mi:** Mit der Milchquote fiel das letzte Regularium. Wie schätzen Sie die Marktaussichten nun ein?

**Tschochner:** Die Abschaffung der Quote wird keine wesentlichen Veränderungen bringen. Nach zeitweisen Ausschlägen bei Mengen und Preisen in den ersten quotenfreien Wochen werden sich die Märkte schnell wieder einrütteln.

Der Trend der steigenden Milcherzeugung wird jedoch langfristig anhalten. Dies zeigen die Umfragen der Molkereien bei ihren Erzeugern. Wir rechnen 2015 und 2016 mit einem Anstieg der Milchmengen in Deutschland um 4 bis 5 Prozent.

**mi:** Wachsende Milchmengen – das klingt positiv. Ist die Milchwirtschaft also auf einem guten Weg?

**Tschochner:** Dazu ein klares Jein. Die weitgehende Abkoppelung vom Weltmarkt und den Weltmarktpreisen hat bisher die strukturelle Entwicklung der Milcherzeuger und Milchverarbeiter gebremst. Wir haben in einem nationalen Kokon gelebt. Dies hat zu einer zerklüfteten Anbieterlandschaft mit einer Vielzahl kleiner Molkereien und teils nicht wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen geführt.

Unternehmen ohne striktes Kostenmanagement gefährden aber die ohnehin schon bescheidenen Margen und Renditen. Die Akteure der Milchwirtschaft sind gezwungen, dauerhaft und konsequent ihre Kosten zu optimieren – kostenführende Positionen einzunehmen muss das ehrgeizige Ziel sein!

Das Quotenende wird nun zum Katalysator des Strukturwandels. Auf der Erzeugerseite werden sich die Großbetriebe

durchsetzen, während kleinere Betriebe, um ihr Überleben kämpfen werden.

Die Herausforderung für die Molkereien wird darin liegen, die Mehrmengen erfolgreich zu vermarkten. Dabei dürften sich Versäumnisse in zwei Bereichen offenbaren: Investitionen in die Wertschöpfung sowie die Erschließung von Auslandsmärkten.

**mi:** Was sind die Achillesfersen der Molkereien?

**Tschochner:** In Deutschland dominiert noch immer Masse statt Klasse – und damit die Preisoptik. Spezialitäten und Markengeschäft sind nur schwach entwickelte Sortimentsbereiche.

Dem LEH dafür die Verantwortung zuzuschreiben ist zu kurz gesprungen. Es gibt zahlreiche gute Beispiele für innovative Produkte mit mehr Wertschöpfung und exzellent geführte Marken, die auch ein Preispremium bringen. Deshalb müssen sich die Molkereien fragen, ob sie hier alle Potenziale ausgeschöpft haben. Auch die Erzeuger spielen gerade in genossenschaftlich organisierten Molkereistrukturen eine wichtige Rolle. Sie entscheiden mit über die Investitionspolitik und die Frage, ob der Auszahlungspreis zu Gunsten der künftigen Ertragskraft etwas niedriger sein kann. Zukunftsweisende Investitionen fielen dem Auszahlungspreis schon einmal zum Opfer. Das könnte sich durch eine dauerhaft schwächere Auszahlungsleistung rächen.

Denn lediglich eine Handvoll Molkereien verfügt heute über starke Marken und Produkte. Die Mehrheit ist im Massengeschäft unterwegs und spürt den Preisdruck, der sich bei einem steigenden Angebot noch verschärfen würde. Gut, dass die Weltmarktnachfrage einiges an Milch ins Ausland abfließen lässt.

Zudem sind die deutschen Molkereien noch zu sehr auf den Heimatmarkt ausgerichtet. Die Exportschwäche lässt sich trotz der Anstrengungen in den letzten Jahren nicht wegdiskutieren. Ventile in lukrative Auslandsmärkte sind erst viertel- oder halbgeöffnet. Die Exportquote liegt bei rund einem Drittel. Und wenn exportiert wird, dann erfolgt dies überwiegend noch „rund um den Kirchturm“, abseits der internationalen Wachstumsmärkte. Zwar befindet sich China bereits auf Platz 7 der Top-Exportziele, aber noch immer fließen über 50 Prozent der Exporte in grenz-

nahe Länder. Das sind keine Boomregionen. Die Ausfuhrmengen in lukrative Wachstumsmärkte sind homöopathisch.

**mi:** Aber welche Stärken kann die deutsche Milchwirtschaft ausspielen?

**Tschochner:** Der Heimatmarkt weist zwar Sättigungstendenzen auf, aber er bleibt der größte Absatzmarkt in der EU und bildet eine starke Basis.

Darüber hinaus ist der in Deutschland hochkonzentrierte und margenumkämpfte Handel Exportvehikel für milchverarbeitende Unternehmen. Im Windschatten der Handelsexpansion ins Ausland finden sie zu neuer Stärke.

Bei der Erschließung von Wachstumsmärkten außerhalb Europas wird das Siegel „Made in Germany“ eine wichtige Rolle spielen. Denn auch bei Milchprodukten hat es sich als globales Aushängeschild etabliert.

Zudem sind die deutschen Molkereien mit Blick auf Qualität und Sicherheit sehr gut positioniert. Auch das gilt es zu kapitalisieren!

**mi:** Wie steht es um die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft?

**Tschochner:** Leider sind uns einige ausländische Wettbewerber in vielen Dingen um Längen voraus. Arla, FrieslandCampina, Lactalis & Co. verfügen über mehr Wertschöpfung in ihren Produkten und starke Marken. Hinzu kommt, dass sie deutlich größer sind als deutsche Molkereien.

Ein weiterer Vorteil: Sie haben in der Vergangenheit viele Direktinvestitionen im Ausland getätigt. Deutschen Molkereien fehlen diese Ventile, mit denen man die Verwertung in attraktivere Absatzregionen umlenken kann.

Der deutsche Markt bleibt jedoch für ausländische Molkereien interessant, allein aufgrund seiner Größe und seinen erzeugerseitigen Volumina. Für neue Marktteilnehmer mit starken Produkten und solider Erzeugerbasis ergeben sich auch künftig gute Erfolgchancen.

**Der folgende Teil dieses Interviews geht ein auf Konsolidierung, Verwertung und Innovationskraft in der Branche.**