

# molkerei industrie

TECHNIK | INGREDIENTS | VERPACKUNG | IT | LOGISTIK

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



# SKYR



## Islands kulinarischer Schatz

**4**  
% Kohlenhydrate

**0,2**  
% Fett

**11**  
% Protein

Viel Calcium und die Vitamine, die üblicherweise in Milch vorkommen

**SKYR** ist ein traditionelles Milchprodukt aus Island. Es wird aus fermentierter und aufkonzentrierter Milch hergestellt. Ob als gesunde Mahlzeit zum Frühstück, den leichten Snack für zwischendurch, als Dessert oder fruchtigen Drink – Skyr bietet für die tägliche Ernährung vielseitige Alternativen.



Wahrnehmung der Verbraucher:  
**SKYR** = viel Protein, fettarm, gesund

**SPRECHEN SIE UNS AN!**

Chr. Hansen GmbH  
Telefon+49 5021 963 0

Gr. Drakenburger Str. 93 - 97  
decontact@chr-hansen.com

31582 Nienburg/Weser  
www.chr-hansen.com

**CHR HANSEN**

*Improving food & health*

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

Teil 2: „Wohin muss sich die deutsche Milchindustrie bewegen?“



Der erste Teil dieses Interviews versuchte eine Positionsbestimmung der deutschen Milchindustrie zu geben. In diesem Folgeteil fragen wir den Unternehmensberater Martin Tschochner\* zu den Reizthemen Konsolidierung und Innovationskraft 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:** Bei Diskussionen über Veränderungen im Milchmarkt wird stets das Lied der Konsolidierung angestimmt. Ist das wirklich noch aktuell?

**Tschochner:** Das Lied wird nicht nur angestimmt. Wie die Statistik zeigt, wurde es die ganze Zeit gesungen. Schließlich ist seit Anfang der 90er die Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen in Deutschland um mehr als 50 Prozent gesunken! Und das, obwohl Quote und Intervention von x ct/kg einen gewissen Schutz boten und Strukturen konserviert haben.

Die Konsolidierung wird sich mit der Öffnung in Richtung Weltmärkte nochmals verschärfen – auch weil die Auszahlungsverläufe 2014 vielen Molkereien zugesetzt haben und ein Großteil nicht für den globalen Wettbewerb aufgestellt ist.

Wir rechnen damit, dass in Deutschland mittel- bis langfristig weniger als 100 milchverarbeitende Unternehmen überleben werden. Wie viele davon in deutscher Hand verbleiben, wird eine der spannendsten Fragen sein.

**mi:** Ist Konsolidierung der letzte Ausweg?

**Tschochner:** Nicht der Ausweg – sondern die Konsequenz der Branchenentwicklung. Die Milchindustrie ist kein Start-up und wird anders als Unternehmen der Facebook-Generation auch noch in 200 Jahren existieren. Aber sie muss sich verändern.

Eine zerklüftete Anbieterstruktur auf Molkereiseite ist einfach nicht wettbewerbsfähig. Der Kampf in der Zange zwischen LEH und ausländischen Wettbewerbern ist so nicht zu gewinnen.

Um den Größennachteil auszugleichen und dem Handel auf Augenhöhe begegnen zu können, müssen sich die deutschen Molkereien endlich zusammenfinden. Sie müssen mit klugen Konstruktionen ihre Kräfte bündeln. Der Ball liegt insbesondere im Feld der genossenschaftlichen Molkereien, die mit dem DMK ja schon einen bedeutenden Schritt gemacht haben.

**mi:** Stichwort Verwertungsmix: Welche Wege können die Unternehmen einschlagen?

**Tschochner:** Noch zu wenige Molkereien haben einen überzeugenden Verwertungsmix. Der Anteil an Produkten mit hoher Bruttowertschöpfung im Sortiment ist in aller Regel gering. Das Basissortiment dominiert. Und natürlich können hier nur wenige Molkereien eine kostenführende Position einnehmen. Dies alles drückt auf die Ergebnisse der Unternehmen.

Es fehlen wettbewerbsfähige Kostenstrukturen und erforderliche Größen in den einzelnen Verwertungen. Netzwerke z. B. in Form von Allianzen bieten eine Lösung. Spezialisten schließen sich zusammen und schaffen einen „virtuellen Verbund“.

Die bestmögliche Verwertung für den Rohstoff Milch ist gleichzeitig die Basis für die Auszahlung eines existenzsichernden Milchpreises. Kostenmanagement ist dabei kein neues Thema – die kostenbewusste und effiziente Ausrichtung der Milchunternehmen gewinnt aufgrund der aktuellen Marktbedingungen jedoch an zusätzlicher Relevanz.

**mi:** Wie schätzen Sie die zukünftigen Chancen deutscher Molkereien in den Wachstumsregionen Asien, Afrika oder Südamerika ein?

**Tschochner:** Der Export in Drittländer ist immens wichtig. Leider sind die deutschen Molkereien bei dem Thema spät dran. Vor allem die europäischen Marktführer haben schon viel früher die Chancen im Ausland ergriffen. Asien ist weitgehend vergeben. Hier waren die Niederländer, die Dänen, aber auch die Neuseeländer schneller.

Weißer Flecken auf der Landkarte gibt es noch in Afrika oder Südamerika. Zwar bergen diese Wachstumsmärkte aufgrund politischer und kultureller Aspekte Risiken, aber Unternehmertum ohne Risiko existiert nicht! Doch es lässt sich minimieren – u. a. durch eine gute Auswahl der Märkte und der richtigen Partner vor Ort.

**mi:** Ist die deutsche Milchwirtschaft im internationalen Vergleich innovativ genug?

**Tschochner:** Es mangelt nicht nur an Innovationen, sondern auch an Innovationskraft. Doch nur damit lässt sich ein Weg aus der Preisspirale finden. Großunternehmen machen es vor. So setzen Nestlé und Danone auf Sortimente, die durch Innovationen und starke Marken glänzen. Dies führt zu einem höheren Veredelungsgrad. So beträgt die Bruttoverwertung pro kg Milch in Frankreich 1 Euro, während diese in Deutschland nur 80 Cent ausmacht. Hierzulande lässt die geringe Markenausprägung in der Branche für Volumenhersteller kaum eine Alternative zu Handelsmarken zu. Im klassischen Trinkmilchsegment beläuft sich der Handelsmarkenanteil auf mehr als 60 Prozent. Damit gehören wir zur Spitze in Europa – im negativen Sinne.

**mi:** Und was passiert, wenn sich die deutsche Milchwirtschaft nicht bewegt?

**Tschochner:** Dann wird das Lied der Konsolidierung weiter gesungen – nur noch lauter. Die Milch wird zu den erfolgreichen Verarbeitern abfließen. Molkereien, die den Anschluss an das Weltmarktniveau nicht halten, werden dagegen vom Markt verschwinden. Die nationale Nische existiert nicht mehr. An Gestaltungsmöglichkeiten mangelt es nicht, teilweise aber am Gestaltungswillen. In naher Zukunft geht es darum, die internationalen Marktkonstellationen sowie deren Mechanismen zu erkennen, realistisch einzuschätzen und überzeugende Lösungen zu finden.

Und bei alledem dürfen die operativen Hausaufgaben nicht vernachlässigt werden. Und da dominiert derzeit eindeutig das Thema „Kosten“.