

EBNER  
STOLZ



**DIE ZUKUNFT DER MILCHWIRTSCHAFT  
STRATEGISCHE ALLIANZEN**



# MEIN FREUND, DER WETTBEWERBER

Die Quoten sind abgeschafft, die deutsche Milchwirtschaft ist auf den Weltmärkten angekommen. Was droht, ist eine Konsolidierungswelle aufgrund struktureller Defizite, vor allem bei kleinen und mittelgroßen Molkereien. Wie kann man diese Phase erfolgreich bewältigen und die Eigenständigkeit erhalten? Eine Lösung: Strategische Allianzen.

## MIT DEM RÜCKEN ZUR WAND

Die deutsche Milchwirtschaft ist eine zerklüftete Anbieterlandschaft mit überwiegend kleinen und mittelgroßen Molkereien. Regelmäßig noch als Universalmolkeereien aufgestellt, fehlen wettbewerbsfähige Kostenstrukturen und erforderliche Größen in den einzelnen Verwertungen. Über nennenswerte Rücklagen verfügen aufgrund des Auszahlungswettbewerbs der letzten Jahre die wenigsten.

Somit stehen viele Molkereien aktuell mit dem Rücken zur Wand. Strukturelle und strategische Investitionen und Maßnahmen sind aus eigener Kraft kaum noch möglich.

In der Zange zwischen den Abnehmern des LEHs und der Industrie, nationalen Flaggschiffen und globalem Wettbewerb versuchen viele Molkereien irgendwie durchzukommen. Nach dem Prinzip Hoffnung wollen sie die jetzige Phase irgendwie überstehen und ihre Eigenständigkeit erhalten – Ausgang offen.

## VIELVERSPRECHENDER ALS HOFFNUNG: STRATEGISCHE ALLIANZEN

Eine alternative Option zu der „Hoffnungsstrategie“ sind Strategische Allianzen. In weiten Teilen der Agrar- und Ernährungsindustrie sind diese bereits als Instrument der Unternehmensentwicklung fest verankert.

In der Milchwirtschaft kennt man bisher nur Einzelfälle, die jedoch erfolgreich sind: Dazu gehört Hochwald mit einer Reihe internationaler und nationaler Allianzen sowie einem klaren Bekenntnis zur Kooperationsbereitschaft. Oder auch German Dairy Asia (u. a. Ammerland, Karwendel, Milei) mit der gemeinsamen Bearbeitung der asiatischen Märkte.

## DAS SAGT DER MITTELSTAND ZU ALLIANZEN – AUSZUG AUS UNSERER STUDIE:

**87 %** Zustimmung

„Strategische Allianzen haben einen **messbar positiven Einfluss** auf die eigene Unternehmensentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit.“

**81 %** Zustimmung

„In Allianzen können sich die Partner **auf ihre Stärken konzentrieren.** Sie müssen weniger in den Ausgleich eigener Schwächen investieren.“

**82 %** Zustimmung

„Die **Bedeutung** Strategischer Allianzen wird in den nächsten Jahren **zunehmen.**“

**76 %** Zustimmung

„Strategische Allianzen sind **keine kurzfristige Modeerscheinung.** Sie werden sich im Mittelstand langfristig durchsetzen.“

Für die Studie haben wir 500 Top-Entscheider befragt. Alle Ergebnisse können Sie über diesen QR-Code abrufen.



### **GETEILTES RISIKO, GEBÜNDELTE RESSOURCEN**

Die Vorteile Strategischer Allianzen liegen auf der Hand. Studien zum Thema (u. a. Ebner Stolz 2015) belegen: Risikoteilung bei Investitionen, Bündelung von begrenzten Ressourcen zur Vorhabenrealisierung und überschaubarer Umsetzungsaufwand sind nur einige Argumente für Strategische Allianzen.

Zudem ist die Zusammenarbeit in aller Regel auf bestimmte Funktionsbereiche und das konkrete Vorhaben begrenzt – die Partner bleiben ansonsten eigenständig.

### **GRUNDVORAUSSETZUNGEN SCHAFFEN**

Um Allianzen als strategisches Instrument nutzen zu können, müssen vier Voraussetzungen erfüllt werden:

1. Die eigenen Defizite sind klar zu analysieren.
2. Vom Anspruch des Alleskönners muss man sich verabschieden.
3. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist unternehmensweit herzustellen.
4. Und der Allianzpartner ist mit der erforderlichen Akribie zu suchen. Verbindungen zwischen schwachen Partnern ohne individuelle Stärken werden ebenso erfolglos bleiben wie eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, deren Kulturen nicht zueinanderpassen.

## **STATT DENKVERBOTEN: DIE MÖGLICHKEITEN ENTDECKEN**

Wechselseitige Produktionsverlagerungen und -spezialisierungen? Warum nicht! Erschließung von Auslandsmärkten? Auch das könnte auf einmal möglich werden, wenn die dafür notwendigen Ressourcen gemeinsam mit einem Allianzpartner aufgebracht werden. Denkbar wären auch Markenführung im Verbund, gemeinsam genutzte F&E-Abteilungen oder Innovationscenter. Oder man managt bestimmte Unternehmensbereiche wie Einkauf, Logistik, Instandhaltung, IT oder Verwaltung im Bündnis. Und „kopiert“ damit die wirtschaftlich effizienten Strukturen großer Molke- reigruppen. Mit dem richtigen Partner und einem professionell aufgesetzten Allianzprozess ist (fast) alles umsetzbar.

## **PROFESSIONELL GEPLANT, INDIVIDUELL UMGESETZT**

Die Umsetzung entscheidet über den Erfolg. Maximale Professionalität ist gefragt, soll die strategische Allianz einen positiven Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten und Handlungsspielräume eröffnen.

Jede Allianz ist ein Unikat. Zwar existieren Blaupausen und Konzepte. Die Details sind jedoch individuell sowie ziel- und situationsbezogen aus- zuarbeiten. Stangenware passt in aller Regel nicht.

Hierzu zählt auch die richtige gesellschaftsrecht- liche Struktur und Vertragsgestaltung. Steht die Allianz, ist diese ebenso eng zu führen wie die rest- lichen Teile des eigenen Unternehmens. Aufgrund ihrer Bedeutung bedürfen Allianzen einer stetigen Kontrolle und Weiterentwicklung.

## **FAZIT**

Die deutsche Milchwirtschaft ist endgültig auf den Weltmärkten angekommen. Beim anstehenden Strukturwandel drohen kleine und mittelgroße Molkereien auf die Verliererstraße zu geraten. Zu groß sind die kombinierten Kräfte aus Abnehmer- industrien, Molkereikonzernen und den Heraus- forderungen sich internationalisierender Märkte. Zu gering die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten.

Ein Ausweg können Strategische Allianzen sein. Durch die Bündelung von Ressourcen und die wechselseitige Ergänzung von Stärken eröffnen sich neue Handlungsspielräume; Größennachteile gleichen sich aus. Ansatzpunkte gibt es entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Durch die partielle Kooperation lässt sich die Wettbewerbsfähig- keit stärken, ohne dafür die Eigenständigkeit aufzugeben. Vorausgesetzt man verabschiedet sich vom Credo des Alleskönners in Eigenregie und lässt sich stattdessen auf die Zusammenarbeit mit ande- ren Molkereien ein. Eine Strategische Allianz löst nicht immer (alle) Probleme. Darüber einmal nach- zudenken, lohnt sich aber in jedem Fall.

# ANSPRECHPARTNER



## **Martin Tschochner**

Managing Partner

Ebner Stolz Management Consultants GmbH

[martin.tschochner@ebnerstolz.de](mailto:martin.tschochner@ebnerstolz.de)

Telefon +49 221 20643-960

Martin Tschochner ist seit 2010 Managing Partner der Unternehmensberatung von Ebner Stolz. Er hat nicht nur zahlreiche Unternehmensallianzen begleitet, von Vertragskooperationen bis hin zu Fusionen, sondern auch zahlreiche Projekte zu den Themen Strategische Neuausrichtung, Marketing Management, Reorganisation und Unternehmensplanung verantwortet. Zu seinen Branchenschwerpunkten gehören die Agrar- und Ernährungsindustrie, diverse andere Konsumgütersegmente, Groß- und Einzelhandel sowie die Bauzulieferindustrie. Vor Ebner Stolz war Martin Tschochner für diverse nationale und internationale Beratungsunternehmen mit einem starken Fokus auf den Mittelstand tätig.



## **Nils Keil**

Senior Manager

Ebner Stolz Management Consultants GmbH

[nils.keil@ebnerstolz.de](mailto:nils.keil@ebnerstolz.de)

Telefon +49 221 20643-963

Nils Keil ist seit 2010 Senior Manager bei Ebner Stolz in Köln. Seine Beratungsschwerpunkte sind die Themen Strategie, Mergers & Acquisitions, Unternehmensplanung sowie Corporate Development mit besonderem Fokus auf der Ausgestaltung und Umsetzungsbegleitung von Strategischen Allianzen. Dabei hat der Diplom-Geograph vor allem die Branchen Agrar & Ernährung, Konsumgüter sowie Groß- und Einzelhandel im Blick. Vor seinem Wechsel zu Ebner Stolz war Nils Keil für drei mittelständische Beratungsgesellschaften tätig.

# EBNER STOLZ MANAGEMENT CONSULTANTS: WOFÜR WIR STEHEN

**ALS TEIL VON EBNER STOLZ ZÄHLEN WIR ZU DEN BEDEUTENDSTEN DEUTSCHEN MITTELSTANDSBERATERN MIT EINEM KONTINUIERLICH STARKEN WACHSTUM.**

Die standortunabhängig eingesetzten 100 Unternehmensberater haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München. Unsere 1.200 Ebner Stolz-Kollegen der Wirtschaftsprüfung- sowie Steuer- und Rechtsberatung sitzen an weiteren 15 Standorten. Als Mitglied des Netzwerks NEXIA International sind wir auch weltweit arbeitsfähig.

**WIR STEHEN FÜR HANDFESTE LEISTUNGSSTEIGERUNG UND NACHHALTIGE RESTRUKTURIERUNG.**

Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns DB-Management, Kostensenkung und Unternehmenssteuerung. Nachhaltige Restrukturierung bedeutet Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung und Zukunftsorganisation.

**DARÜBER HINAUS SORGEN WIR FÜR DIGITALE PERFORMANCE IN GESCHÄFTSPROZESSEN UND STEUERUNGSSYSTEMEN.**

Zur digitalen Performance tragen wir mit der Implementierung und dem Support von mittelstandstauglichen Instrumenten zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen und intelligenten Datenanalysen bei.

**UNSERE KUNDEN INVESTIEREN IN KOMPATIBLE TEAMS, DIE SPÜRBARE VERÄNDERUNGEN BEWIRKEN UND VOR ORT ENG VERZAHNT MIT DEM MANAGEMENT ZUSAMMENARBEITEN.**

Obwohl die bewirkten Veränderungen selten bequem sind, ist die Zusammenarbeit immer von Empathie und Vertrauen geprägt. Wir bringen positiven Drive ins Unternehmen mit 1-a-Handwerkszeug und engagiertem Teampplay.

