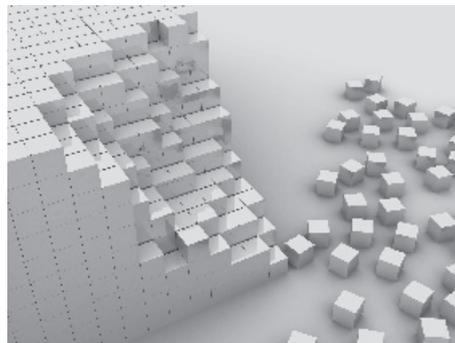


# Molkerei 2020

In Zeiten des Wandels die Zukunft gestalten



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

# Branchenkrise?!

## Die Branche kämpft mit sinkenden Gewinnen

Die Auswirkungen des Endes der EU-Milchquoten, des russischen Importembargos und der chinesischen Kaufzurückhaltung auf den Milchmarkt und auf die Molkereibranche wurden in den letzten Wochen und Monaten intensiv und ausgiebig diskutiert. In der Realität ist der Weltmarkt mit entsprechend volatiler Preisentwicklung schon weit vor dem Quotenausstieg in Deutschland angekommen.

Sowohl Anbieter von preissensiblen Massen-(Export-)waren (z. B. Milchpulver, Blockbutter) als auch die durch die längere Preisbindung im LEH etwas weniger stark betroffenen regional geprägten „Markenmolkereien“ mussten sich auf diese starke Volatilität einstellen.

Die Leidtragenden des Milchpreisverfalls sind in jedem Fall die Landwirte. Es leiden aber auch die milchverarbeitenden Unternehmen mit und ohne eigener Milchanlieferung durch die Überkapazitäten auf den internationalen Märkten.

Die rückläufigen Gewinn- und Kapitalertragsmargen der großen internationalen Molkereiunternehmen belegen die Schwierigkeiten der Branche deutlich.

Auch in Deutschland ist die Ertragslage nicht berauschend. Während Unternehmen mit einem signifikanten Markengeschäft in den letzten Jahren immerhin eine Gewinnmarge i.H.v. durchschnittlich 4,8% erzielen konnten, so lag diese bei Private Label-Herstellern bei lediglich 1,4% (im Vergleich zu 2,3% bei Unternehmen der gesamten Lebensmittelindustrie). Auch wenn bei der Bewertung dieser Ergebnisse der hohe Anteil genossenschaftlicher Molkereien zu berücksichtigen ist, bei denen ein Teil des Gewinns über das Milchgeld ausgeschüttet wird, so ist es dennoch Ausdruck der schwierigen Performance-Situation, in der sich viele Molkereibetriebe befinden.

EBIT in % vom Umsatz	Private Label-Geschäft		Marken- und Private Label-Geschäft	
	Durchschnitt	Benchmark	Durchschnitt	Benchmark
Food gesamt	2,3%	4,8%	4,7%	5,8%
Molkereien	1,4%	n/a	4,8%	4,9%

Abb. 2: EBIT in % vom Umsatz Private Label und Private Label-/Marken-Unternehmen  
Quelle: Studie W&P „Unternehmenswertsteigerung im Spannungsfeld Private Label vs. Marken“ 2014

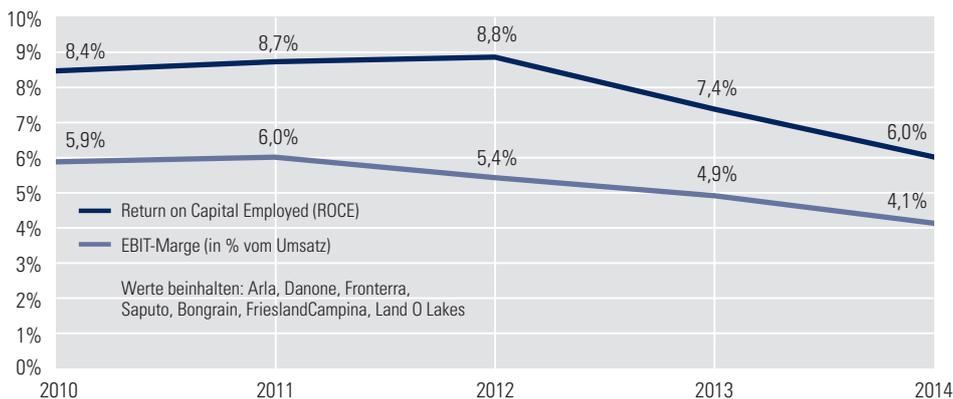


Abb. 1: Gewinn-/Kapitalertragsmarge von internationalen Top-Molkereien

# Neue Marktregeln

## Die Wettbewerbsintensität steigt national und international

Die zunehmende Wettbewerbsintensität auf den Märkten wirkt national wie international auf die deutsche Molkereibranche.

Zum Ersten sind alle Molkereien, die das Heil im Export und in der Internationalisierung suchen, aufgefordert, die sinkende Profitabilität auf den internationalen Märkten in die Überlegungen und Pläne mit einfließen zu lassen. Jede Internationalisierungsstrategie ist mit unterschiedlichen Szenarien zu Milch- und Ertragsentwicklung zu unterfüttern.

Die auch vom Landwirtschaftsministerium geteilte Aufforderung, Überkapazitäten auf Exportmärkten abzusetzen, ist also in der Realität nicht einfach umzusetzen – vor allem nicht zu attraktiven, profitablen Konditionen.

Wenn die Internationalisierung zusätzlich durch den Aufbau oder Kauf von Molkereistandorten erfolgen soll, ist eine fundierte Markt- und Standortanalyse und Planung zwingend erforderlich, um Fehlinvestitionen zu vermeiden. Sehr deutlich wird das, wenn man Kaufpreisrechnungen auf Basis eines positiven Szenarios (+3 % p.a.) vs. einem negativen Szenario (-3 % p.a.) vergleicht. Dadurch kann der Unternehmenswert um bis zu 45 % variieren.

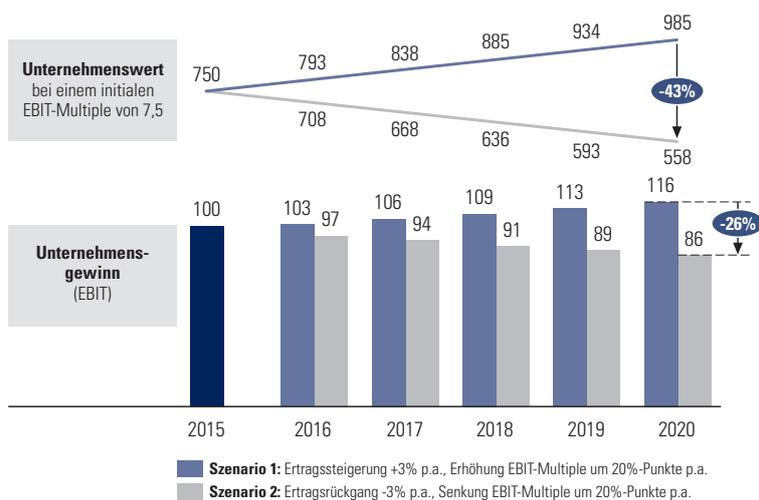


Abb. 3: Kaufpreis in unterschiedlichen Szenarien

Zum Zweiten verstärkt sich der Wettbewerbsdruck auf dem deutschen Heimatmarkt. Immer stärker werden neben Arla, FrieslandCampina und Savencia effizient aufgestellte internationale Molkereien auf den deutschen Markt drängen, der trotz bereits erfolgter Konsolidierung auf 142 Molkereien (Stand 2014, stat. Bundesamt) immer noch vergleichsweise fragmentiert ist.

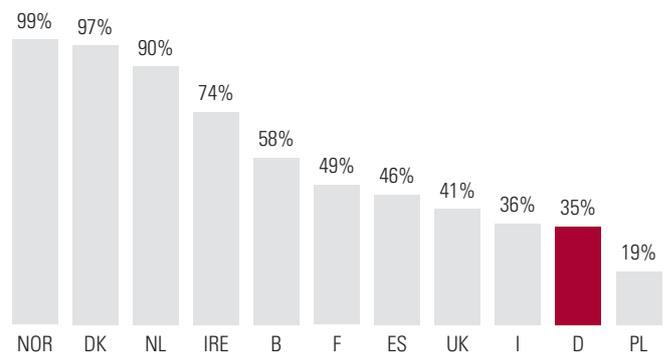


Abb. 4: Anteil Top 3 Molkereien an nationaler Milchverarbeitung  
Quelle: Productschap Zuivel

Nicht nur mittelständisch geprägte (Genossenschafts-) Betriebe benötigen eine überzeugende Antwort, wie in diesem Umfeld die eigene Zukunftsfähigkeit gesichert werden kann.

Die Anforderung nach effizienter Standortstruktur, Produktion und Logistik wird in solch einem Umfeld immer größer. Ineffizienzen radieren in einem intensiven Wettbewerbsumfeld die Gewinne aus und sind deshalb konsequent zu identifizieren und abzustellen.

Kooperationen, Verschmelzungen und Übernahmen können sinnvolle Ansätze zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sein. Damit die Position hierdurch relevant verstärkt werden kann, sind die „Erfolgstreiber“ bzw. Synergien genau zu identifizieren. Schlecht geplante Zusammenschlüsse unter dem Motto „mehr vom Gleichen“ sind nur selten erfolgreich. Wem es aber gelingt, die Markt- bzw. Markenposition zu stärken, Geschäftsbereiche zu fokussieren oder die Betriebs- oder Kostenstruktur zu verbessern, kann wichtige Erfolgsfaktoren realisieren.

# Zukunftsstrategie

## Die Positionierung schärfen

Viele Molkereien stehen vor der Herausforderung, ihr traditionell gewachsenes Geschäftsmodell weiterentwickeln zu müssen, um dem wachsenden Wettbewerbsdruck standhalten zu können. Jene Unternehmen, die sich heute proaktiv mit den Herausforderungen der Marktveränderungen von heute und morgen auseinandersetzen und über eine Schärfung der Unternehmensausrichtung nachdenken, werden zu den Gewinnern zählen.

Eine Schablone für die „richtige Strategie“ gibt es nicht. Eine zunehmende Polarisierung ist jedoch zu erwarten. Wer dann keine schlüssige Positionierung hat, wird gegenüber den Spezialisten jeweils im Nachteil sein. Drei Grundtypen sind strategisch zu unterscheiden:

**1. Industrialisierung** ist insbesondere das Spielfeld der großen internationalen Unternehmen bzw. Genossenschaften. Hohe Investitionen sind notwendig, um mit optimierten Anlagen, Prozessen und Strukturen im internationalen Preis-/Mengen- und Markengeschäft erfolgreich zu sein.

**2. Spezialisierung** kann mit starken nationalen bzw. überregionalen Marken und mit einem ausreichend breiten und differenzierenden Sortiment erfolgen.

Voraussetzungen sind Zugang zu knappen Rohstoffressourcen (z. B. Bio-, Bergbauern-, Heu-, gentechnikfreie Milch) und die notwendige Authentizität, z. B. bei einer Fokussierung auf Regionalität und Nachhaltigkeit.

**3. Volumenflexibilisierung** ermöglicht das optimale Nutzen der unterschiedlichen Verwertungswege. Volumenvorteile in der Beschaffung, effiziente sowie flexible Verarbeitungskapazitäten und der Zugang zu den attraktiven Spotmärkten sind dafür notwendig.

Die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren dieser Ausrichtungen unterscheiden sich ebenso wie der Finanzbedarf. Insbesondere für mittelständische Betriebe stellt die gesicherte Finanzierung eine Herausforderung dar. Ein überzeugender Business-Plan, der in der Sprache der Banken aufbereitet ist und deren Regelwerk berücksichtigt, ist die Grundlage für funktionierende Finanzierung.

Es gilt somit, einen individuellen Weg zu finden, der die eigene Herkunft mit den Schwachstellen und Stärken berücksichtigt und das Unternehmen „fit für die Zukunft“ macht.

Industrialisierung	Spezialisierung	Volumenflexibilität
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standardisierung von Prozessen und Strukturen</li> <li>■ Economies of scale</li> <li>■ Internationales Markengeschäft</li> <li>■ Internationales Preis-/Mengengeschäft</li> <li>■ Produkte mit Zusatzfunktionen</li> <li>■ Bio als Qualitätsmerkmal ohne regionalen Bezug</li> <li>■ Optimale Rohstoffverwertung (Milch- und Molkenderivate)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Differenzierung über Regionalität und „Heimat“</li> <li>■ Zugang zu hochwertigen und knappen Rohstoffressourcen</li> <li>■ Nationale bzw. überregionale Produkte und Marken</li> <li>■ Starke Lieferantenposition im Handel durch differenzierendes Angebot</li> <li>■ Vorwiegend hochpreisige Nischenprodukte mit ausreichend breitem Sortiment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Volumenvorteile in der Beschaffungslogistik und Verarbeitung</li> <li>■ Flexibilität in der Verwertung, z. B. schneller Wechsel auf Pulver</li> <li>■ Zugang zu attraktiven Spotmärkten</li> <li>■ Vorwiegend Commodity Produkte und Handelsmarken</li> </ul>

Abb. 5: Grundstrategien für Molkereien



# Zukunft gestalten

## Robustheit und Zukunftsfähigkeit sichern

### Wir unterstützen Ihre Weichenstellung!

Sie stehen vor der Herausforderung, Ihre **Molkerei robust und zukunftsfähig** aufzustellen?

- Wir durchleuchten Ihr Geschäftsmodell und erarbeiten gemeinsam mit Ihnen bzw. Ihrem Team konkrete Alternativen zur Weiterentwicklung oder Neuausrichtung. Durch eine qualitative und quantitative Bewertung entsteht eine fundierte Entscheidungsgrundlage.

Sie prüfen Marktbearbeitungsoptionen, wie **Internationalisierung, Markenaufbau oder Innovationen**, um Umsatz und Gewinn zu steigern?

- Wir prüfen die in Frage kommenden Zielmärkte und bewerten die eigene Wettbewerbsfähigkeit. Konkrete Marktbearbeitungspläne werden umsetzungsfähig erarbeitet.

Sie streben **Ertragssteigerung durch Kostensenkung** an?

- Wir durchleuchten das Unternehmen auf Effizienzsteigerungs- bzw. Kostensenkungspotenziale in allen Unternehmensbereichen. Unser „Operations-Team“ optimiert Standortstruktur, Supply Chain und Produktionsanlagen/Shop Floor.

### Was wir bieten:

Wir kennen die Branche durch vielfältige Projektarbeiten und langjährige Industrieerfahrung.

Wir bieten Ihnen an, auf Basis einer „maßgeschneiderten“ Analyse mit Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen zu erarbeiten und umzusetzen.

Ergreifen Sie jetzt den Zeitpunkt und machen Sie Ihr Unternehmen „fit“ für 2020.



### Unser Team für Sie



**Gerald Lindinger-Pesendorfer**

Senior Manager  
Bereichsleiter Food



**Christian Groschupp**

Senior Manager  
Branchenexperte Molkereien  
und Finanzierung



**Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)** ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Produktentstehung und Supply Chain, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finance. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

**Als unabhängige Top-Management-Beratung** vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

**Unser Anspruch ist** es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE

---

INNOVATION & NEW BUSINESS

---

FÜHRUNG & ORGANISATION

---

MARKETING & VERTRIEB

---

OPERATIONS

---

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**

Unternehmensberatung

[info@wieselhuber.de](mailto:info@wieselhuber.de)  
[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)