

„Finanzierung könnte der Engpass werden“

Christian Groschupp von der Münchner Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner nimmt im Interview Stellung zum Konsolidierungszwang in der Milchwirtschaft und erfolversprechenden Geschäftsmodellen.

Wie bewerten Sie die deutsche Molkerei-Struktur? Sind die Unternehmen noch zu klein, um effektiv sein zu können, und haben wir einen Überhang an Verarbeitungskapazität?

CHRISTIAN GROSCHUPP: Die deutschen Molkereien sind insbesondere im internationalen Vergleich nach wie vor relativ fragmentiert – trotz der Übernahmen und Zusammenschlüsse in den letzten Jahren. Auf der Handelsseite hingegen ist eine weiter anhaltende Konzentration zu beobachten, die sich zukünftig noch weiter verstärken könnte. Der Nutzung der Exportmöglichkeiten und der Zusammenarbeit mit industriellen Verarbeitern kommt eine immer höhere Bedeutung zu. Gerade mittelständisch geprägte Molkereien, egal ob privat oder genossenschaftlich organisiert, geraten zunehmend unter Druck. Die teilweise unzureichende Auslastung der Produktion einer Vielzahl von Molkereien ist hierbei nur ein Aspekt. Viele Molkereien müssen ihre traditionell gewachsenen Geschäftsmodelle insgesamt neu ausrichten.

Könnte eine Konsolidierung überhaupt zu höheren Milchauszahlungspreisen für die Landwirte führen oder würden nicht umgekehrt größere Molkereien ihre Marktmacht gegenüber den Erzeugern nutzen, um die Preise niedrig zu halten?

GROSCHUPP: Eine Konsolidierung allein nach dem Motto „Mehr vom Gleichen“ unter einem neuen Dach wird der Molkereibrache keine wirklich bessere Position einbringen. Es geht vielmehr – wie eingangs erwähnt – um eine klare Strategie und Ausrichtung des Geschäftsmodells. Das globale Markengeschäft ist und bleibt das Spielfeld der großen internationalen Konzerne beziehungsweise Genossenschaften. Für die mittelständischen Molkereien geht es um die Frage, ob für sie eine Spezialisierung mit starken nationalen beziehungsweise überregionalen Marken mit einem ausreichend breiten Sortiment der richtige Weg ist, oder ob die Richtung eines Volumenansetzers mit hoher Flexibilität zwischen den einzelnen Verwertungswegen besser geeignet ist. Die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren dieser beiden Ausrichtungen unterscheiden sich grundsätzlich.

Einerseits hat nicht jede Molkerei Zugang zu den knappen Rohstoffressourcen und besitzt die notwendige Authentizität für einen Nischenanbieter, der sich über Regionalität, Heimat und Nachhaltigkeit differenziert. Auf der anderen Seite sind Volumenvorteile in der Beschaffung und den Verarbeitungskapazitäten, sowie der Zugang zu den attraktiven Spotmärkten notwendig. Hinter jedem Zusammenschluss muss also eine klare strategische Überlegung stehen, sonst sind diese meist nicht von Erfolg gekrönt.

Ob ein höherer Milchpreis dann tatsächlich an die Erzeuger weiter gegeben wird, hängt letztlich von der Frage ab, ob die Molkereien sich ihrer besonderen Verantwortung für die Bauern bewusst sind, und deren Einsatz für die Pflege der Kulturlandschaft wertschätzen. In Zeiten der Existenznot einiger Molkereien leidet jedenfalls der partnerschaftliche Gedanke zwischen den Molkereien und den Erzeugern sehr. Ein Wettbewerb um die Milch – also die Wahlmöglichkeit zwischen mindestens zwei Molkereien für die Landwirte – ist selbstverständlich wünschenswert, aber zumindest in vielen Regionen heute schon de facto nicht mehr gegeben und wohl zukünftig eine Utopie.

Rechnen Sie mit einer Konsolidierungswelle?

GROSCHUPP: Mit dem Quotenausstieg in der EU hat sich der liberalisierte Anteil des Weltmilchmarktes von knapp 70 % auf über 95 % erhöht. Mit einer echten „Welle“ von Konsolidierungen rechne ich dennoch kurzfristig nicht. Der Einfluss des Weltmarktes mit entsprechend volatilen Preisentwicklungen war in den letzten Jahren trotz der Milchquote schon deutlich spürbar. Die Veränderung der Molkereistrukturen in Deutschland ist vielmehr ein stetiger Prozess. Diejenigen, die sich heute proaktiv mit den Herausforderungen der Marktveränderungen auseinandersetzen und über intelligente Konzepte der Zusammenarbeit und den Umbau des Geschäftsmodells nachdenken, werden sicherlich eher zu den Gewinnern der Konsolidierung gehören.

Wie schätzen Sie die Bereitschaft der Molkereien ein, durch Kooperation, Koor-

dination oder Fusion das Angebot stärker zu konzentrieren, um gegenüber dem Einzelhandel eine bessere Verhandlungsposition zu erreichen?

GROSCHUPP: Insbesondere mittelständisch geprägte Genossenschaften verharren trotz der strukturellen Defizite in den traditionellen Verhaltensmustern und müssen an ihrer Kooperationsfähigkeit arbeiten. Hier herrschen noch ein sehr ausgeprägtes „Kirchturmdenken“ und eine hohes Maß an Emotionalität. Systembedingt weisen Genossenschaften eine Eigenkapitalschwäche auf. Die Frage der Finanzierung, auch von Fusionen und der Neuausrichtung des Geschäftsmodells, könnte sich zum Engpass entwickeln.

Ist der stark preisorientierte deutsche Lebensmitteleinzelhandel der geeignete Partner, um Konzepte für eine höhere Wertschöpfung umzusetzen?

GROSCHUPP: Rund ein Drittel der Milchmenge wird letztlich über den Lebensmitteleinzelhandel abgesetzt, der weit größere Teil über Export und industrielle Verarbeitung. Der Druck, den der Handel heute über Preis – aber auch Qualitätsanforderungen auf die Molkereien und die Milchproduzenten ausübt, ist bereits extrem hoch. Die Potenziale zur Erhöhung der Wertschöpfung über echte Produktinnovationen sind schon weitestgehend ausgereizt. Der Platz für weitere Regionalmarken mit höherer Wertschöpfung ist eng, aber zumindest noch gegeben. Der Handel steht solchen Konzepten auch grundsätzlich nicht ablehnend gegenüber, sofern diese ihm höhere Margen versprechen. Letztlich kann die einzelne Molkerei nur über einen harten Verdrängungswettbewerb im Kühlregal die eigene Wertschöpfung im Handel erhöhen. Dies erfordert einen nicht unerheblichen Marketingaufwand, ein entsprechendes Sortiment und einen ausbaufähigen Markenkern. Diese Strategie wird also nicht für jede Molkerei nachhaltig umsetzbar sein. **am**

Das Interview führte Norbert Lehmann, Redaktion agrarmanager

Rückblick In seiner August-Ausgabe hatte der agrarmanager über Sparmaßnahmen der Molkereien berichtet (Seite 52).