

# „Die Entwicklungsmärkte werden perspektivisch für eine steigende Nachfrage sorgen“

**Die Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner sieht in der Milchkrise nicht schwarz – rät jedoch dringend zu stringenter, vorausschauender Fokussierung auf volatile Trends**

Nein, es ist derzeit nicht alles gut in Sachen Milch: Schönreden von Problemen in der Wirtschaft ist nicht das Ding von Gerald Lindinger-Pesendorfer, Bereichsleiter Food/FMCG bei der Münchener Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner. Im Milch-News-Interview umreißt er deutlich die in nun bleibend volatilen Zeiten nötigen neuen Strategien für Molkereien wie auch für Landwirte – und ist sich sicher, die Trendwende zum Positiven für die Milchindustrie kommt durchaus, man müsse bis dahin nun durchhalten. Für die weitere Zukunft – um neue Sorgen zu verhindern – müssten sich jedoch alle Partner grundsätzlich viel besser gegenüber den schwankenden, volatilen Entwicklungen (die es früher so nicht gab) aufstellen.

**MN:** Wir hatten den Milch-Gipfel, nun soll mit Euromillionen im bereits dreistelligen Bereich aus öffentlichen Geldern versucht werden, die Milchkrise zu lindern. Was sagen Sie zu diesem Vorgehen?

**Lindinger-Pesendorfer:** Das kann sicher temporär das Leiden mildern, Härtefälle abfedern. Grundsätzlich muss man sich auf die Realitäten des Weltmarkts mit hoher Volatilität einstellen. Man sollte also das Geschäftsmodell so gestalten, dass man in schwierigen Zeiten flexibel reagieren kann; man muss das Portfolio und die Absatzmärkte so gestalten, dass man auch balancieren kann beziehungsweise sich die Effekte aus unterschiedlichen Bereichen ausgleichen. Schließlich gibt es auch Segmente, zum Beispiel bei weiterverarbeiteten Produkten beziehungsweise Marken, die von niedrigeren Milchpreisen profitieren.

**MN:** Derzeit steht auch öfter wieder die Frage im Raum, ob wir gar mit einer Rückkehr der Milchquote rechnen müssen, und das will ja eigentlich doch niemand?

**Lindinger-Pesendorfer:** Ich denke, hier herrscht der Konsens, dass man das Rad der Geschichte nicht mehr zurückdrehen kann. Zweifelsohne sind viele Landwirte in einer schwierigen Situation und es gibt



© Dr. Wieselhuber & Partner

*Ist sich sicher, dass wir wegen der globalen Vernetzungen künftig mit der Volatilität leben müssen: Gerald Lindinger-Pesendorfer von Dr. Wieselhuber & Partner*

zahlreiche Härtefälle, wenn Landwirte nach bäuerlichen Tätigkeiten über Generationen zur Aufgabe gezwungen werden; es ist deshalb sicherlich nachvollziehbar, dass deswegen Eingriffe in den Markt vorgenommen werden um hier abzufedern und zu korrigieren. Aber das kann nur eine temporäre Lösung sein.

Anzeige

## FÜR PERFEKTE KÄSEREIFUNG.

Gesamtplanung und Ausführung von Käsereifungslagern jeder Art und Grösse. Jahrelange Erfahrung im Bereich Käsereifung garantiert für Qualität und schafft Vertrauen.



**mikroklima**

Mikroklima AG, Lauchefeld 31  
CH-9548 Matzingen  
Tel. +41 52 376 10 40  
Fax +41 52 376 10 50

info@mikroklimaag.ch  
www.mikroklima.ch



Freilaufende Kühe in einem riesigen landwirtschaftlichen Betrieb: Bislang hat Deutschland noch eine sehr potente Agrarstruktur, aber immer mehr Landwirte geben die Tierhaltung letztlich frustriert auf

**MN:** Bei wem liegt denn Ihrer Ansicht nach in Sachen Milchkrise der Schwarze Peter? Den Bauern wird teils vorgeworfen, sie hätten ihre Höfe und Milchviehbestände unverhältnismäßig stark vergrößert, zum Ende der Quote herrschte ja auch eine euphorische Stimmung. Andererseits wurden auch auf der anderen Seite, nämlich bei den großen Molkereien, in den vergangenen Jahren die Kapazitäten auch enorm ausgebaut; es gab Fusionen, auch hier vor allem mit Blick auf neue globalen Handelskonzepte, die

nun – siehe Russland oder China – auch ins Trudeln gerieten. Die verstärkten Aktivitäten im Weltmarkt liefen anfangs gut an, nun aber gibt es Probleme... Oder gibt es gar keinen Schwarzen Peter?

**Lindinger-Pesendorfer:** Es macht wohl wenig Sinn, jetzt einen Schwarzen Peter zu suchen. Jeder muss vor seiner eigenen Tür nachschauen, ob er seine Hausaufgaben gemacht hat. Dass in der Vergangenheit sowohl bei den Landwirten als auch in der Industrie teilweise sehr euphorisch

investiert wurde ist nachvollziehbar, weil die Einschätzungen durch die positiven Entwicklungen am Weltmarkt, mit starker Nachfrage aus Wachstumsmärkten und höheren Milchpreisen geprägt war. Einige Milchbauern haben sich – im Nachhinein gesehen – vielleicht etwas blauäugig zu hohen Investitionen hinreißen lassen. Viele Molkereien haben ebenso hohe Investitionen in Ausbauten oder neue Standorte getätigt, die sich derzeit nicht rechnen; Jeder wusste aber auch vom Ende der Quote und dass da nun ein großer Weltmarkt ist, der von einer Volatilität geprägt ist, die immer extremer und unberechenbarer wird. Das war keine Überraschung, per se! Es war sicherlich unvorhersehbar, dass mit den Rückschlägen in China und in Russland mehrere Effekte nun in etwa zeitgleich zusammenkamen und so der Ausschlag nach unten extremer wurde. Viele Experten haben aber starke und zunehmende Volatilität vorhergesagt! Es sollte also auch niemanden überraschen, wenn sich der Trend demnächst wieder umkehren wird...

**MN:** ...das müsste aber nun doch bald passieren, weil sonst immer ernsthaftere Probleme eintreten, wenn etwa die Probleme der Bauern wie ein Virus auf die Molkereien übergreifen? Immerhin schaffen jetzt schon bei den noch 70.000 landwirtschaftlichen Betrieben jährlich 4.000 Landwirte ihre Kühe ab. Ist das nicht ein Alarmzeichen? →

Anzeige





**BellandVision**  
Zukunft braucht Recycling

- Mehr Service.
- Mehr Leistung.
- Mehr Qualität.

**Weniger Kosten!**

**Verpackungslizenzierung mit „Mehr“wert.  
Nutzen Sie unser Angebot!**

BellandVision ist das zweitgrößte duale System und Ihr kompetenter Partner, wenn es um rechtssichere Verpackungslizenzierung und nachhaltige Entsorgungslösungen geht. Als kundenorientierter Entsorgungsmanager für Industrie und Handel bieten wir individuellen Service inklusive Beratung zu einem exzellenten Preis-Leistungs-Verhältnis.

Zertifizierte Qualität  
(nach ISO 9001 und ISO 14001, Entsorgungsfachbetrieb)



BellandVision GmbH • 91257 Pegnitz • vertrieb@bellandvision.de • www.bellandvision.de • Tel.: +49 (0) 9241-4832-200



*Die Milchprobleme werfen schon lange starke Schatten auf die Agrarwirtschaft: Kritiker monieren, dass man die potentiellen negativen Folgen der Globalisierung deutscher Milch zu spät realisiert hat*

**Lindinger-Pesendorfer:** Das ist absolut ein Alarmzeichen! Aber darum sitzt die Politik ja nun bei Gipfeln zusammen, eben auch um das Sterben von landwirtschaftlichen Betrieben einzudämmen. Wir hören derzeit von Experten unterschiedliche Aussagen, ob der Milchpreis sich nun im ersten Quartal 2017 drehen wird oder doch noch später. Es wird da auch nach Neusee-

land geblickt, wie sich dort die neue Saison entwickelt. Aber auch da sind, obwohl auch dort rückläufige Tierbestände zu verzeichnen sind, die Ausblicke so, dass weiterhin mit einem niedrigen Milchpreis zu rechnen ist. Ob also die kurzfristige Entspannung kommen wird... das muss man sehen... Dass sie irgendwann kommen wird, das ist aber klar! Als Unternehmen

sollte man die Zeit bis dahin nutzen, um sich so aufzustellen, dass man niedrige Milchpreise so gut als möglich übersteht und insgesamt das Geschäftsmodell so gestaltet, dass man mit Volatilität gut oder besser umgehen kann.

**MN: Dazu finden sich ja sinnvolle Ratschläge in Ihren nebenstehenden „acht Hebeln“...**

**Lindinger-Pesendorfer:** ...da sind wir genau beim Punkt: Letztendlich fällt es einem Unternehmer oft leichter, sich in schwierigen Phasen zu verändern und auch schwierige Anpassungen vorzunehmen. In wirtschaftlich günstigen Lagen ist es dagegen oft schwierig, auch dann auf Effizienz und eine strategische Ausrichtung zu achten, die ein Unternehmen robust und zukunftsfähig macht.

**MN: Es ist ja sehr menschlich und in vielen Lebensbereichen zu beobachten, wenn einem die harte Stringenz und die strengen Kontrollsysteme in den „fetten Zeiten“ oft fehlen...**

Anzeige



## Besser verpacken

Das umfassende Produktprogramm von MULTIVAC bietet effiziente Lösungen für Vakuum-, Skin- und MAP-Verpackungen in allen Leistungsklassen.



Welches Konzept wird künftig punkten? Selbst genossenschaftlich organisierte Molkereien – hier ein Arla-Werk – müssen, so die Unternehmensberatung Wieselhuber, vielleicht bald um manche Milchlieferanten bangen

**Lindinger-Pesendorfer:** ...genau. Es ist bei Unternehmen leider immer wieder zu sehen, dass in den „fetten Jahren“, wenn alles sehr gut läuft, die Unternehmensanpassungen nicht in der Form vorgenommen wurde, um auf die volatil schwierigeren Zeiten gut eingestellt zu sein, die zwar in der Situation beziehungsweise in ihrer Ausprägung, aber eben nicht grundsätzlich eine Überraschung sind. Da wurde es an der einen oder anderen Stelle auch sicher versäumt, sich rechtzeitig auf die Entwicklungen einzustellen.

**MN:** Nun vielleicht der richtige Zeitpunkt, dass Sie diesen Punkt eindringlich ansprechen! Flexibilität, Innovationsfreude, starke Marken... all die Punkte, die Sie in den „acht Hebeln“ der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner klar ansprechen, sind bezie-

hungsweise wären derzeit wohl für viele Landwirte und Molkereien wichtig und hilfreich. Schwer haben es ja alle derzeit – interessanterweise tösen die Bauern laut, die Molkereien hingegen halten sich in der breiten Öffentlichkeit in der Krise eher zurück...

**Lindinger-Pesendorfer:** ...Ich denke, dass sich die Molkereien in den Diskussionen mit den Bauern durchaus intensiv auseinandersetzen. Bei Genossenschaften ist das ohnehin nicht zu trennen. Molkeereien stehen auf der anderen Seite, stehen mit ihren Produkten, die in den Lebensmittelhandel gehen, mächtigen Partnern gegenüber, die auch enormen Druck ausüben. Auf der anderen Seite haben sie wiederum Milchabnahmeverpflichtungen den Bauern gegenüber und diese Milch muss im Markt untergebracht werden. Da kommt auch vielleicht die zumindest ge-

fühlte Zwangslage ins Spiel, jeden Preis mitgehen zu müssen, weil man sonst die Milch vielleicht nicht oder nur zu noch schlechteren Bedingungen verwerten kann. Aber vielleicht haben es sich bisher manche Molkereien auch ein Stück weit zu einfach gemacht, indem sie aggressive Preisforderungen gewissermaßen an die Bauern durchgereicht haben, wobei bei schlechterer Ertragslage dann eben die Bauern gelitten haben. Und genau dies hat sich nun in so extremer Form ausgewachsen, dass man teils ein Wegsterben der eigenen Lieferanten beziehungsweise Genossen befürchten muss. Insofern ist die Sensibilität in den Molkereien nun größer geworden. Jede Molkerei strebt verstärkt danach, die Wertschöpfung aus der Milchverarbeitung und -vermarktung zu steigern.

**MN:** Manchmal wird bei solchen drohenden Entwicklungen ja auch gerne von Gesundshrinkung gesprochen.

**Lindinger-Pesendorfer:** Dass das gewünscht wird würde ich hier grundsätzlich nicht so sagen – eben vor dem Hintergrund, dass wir perspektivisch doch einen wachsenden Milchbedarf sehen und dass sich diesbezüglich die Zeiten auch wieder ändern werden. Wir haben das beim Volatilen typische Extrem: Wenn es schlecht läuft, dann wird nur von Krisen und Katastrophen geredet; aber man darf sich dem Blick nicht verschließen, dass bei der Milch die Entwicklungsmärkte perspektivisch für eine steigende Nachfrage sorgen



Anzeige

# G'OBST

## TRENDS AUF GEMÜSE- UND OBSTBASIS

VEGAN, BACKSTABIL UND INDIVIDUELL

- würzige vegane/vegetarische Zubereitung
- für Hybrid Food, Food Pairing, Soft Health
- flüssig und gut dosierbar
- Clean Label
- keimreduziert



[www.fuchsspice.com](http://www.fuchsspice.com)



z. B. Tomate, Paprika und Aprikose mit Rosmarin

werden. Natürlich ist es schwierig, jetzt einem Landwirt zu erklären, bitte halte durch, aber ich kann dir nicht sagen, ob du nur sechs oder eher zwölf oder sogar achtzehn Monate durchhalten musst, irgendwann wird der Preis wieder steigen, weil der Bedarf da ist. Das Wann ist eben schwer zu sagen, weil man nicht genau weiß, wie sich der Weltmarkt wann entwickelt.

**MN: Das bedeutet speziell für Molkereien?**

**Lindinger-Pesendorfer:** Sicher ist: Es wird weiter volatil sein. Es besteht nun die Anforderung, dass jede Molkerei darüber nachdenkt, wie man mit dieser Volatilität, diesen Schwankungen umgeht, um, wenn der Milchpreis sich wieder erholt, auch für diese Phase gut aufgestellt zu sein - um dann die Erträge, die man jetzt nicht machen konnte, wieder zu kompensieren. Dann hat ja auch möglicherweise auf globaler Ebene eine Marktberreinigung stattgefunden, die das Pendel in die andere Richtung ausschlagen lässt.

**MN: Wenn das Pendel nach hier oder dort stark ins Ausschlagen gerät, fragt man sich doch, wer war dabei die Henne, wer das Ei, wer ist „schuld“, hat's verursacht? Die Bauern hatten bei ihren Protesten ein Plakat, auf dem stand „Mengen reduzieren statt Bauern ruinieren“...**

**Lindinger-Pesendorfer:** ...und jeder sagt aber für sich selber, wenn die Probleme kommen, die Preise gehen runter - also produziere ich mehr.

**MN: ...genau, die meisten Milchbauern führen die Mengen hoch.**

**Lindinger-Pesendorfer:** Klar, der Ertrag ist geringer, also erhöhe ich die Menge, die ich produziere. Das ist die Crux, dass alle sagten, Mengen reduzieren ja, nur nicht bei mir selber. Die Forderung nach Mengenreduzierung ist eine nachvollziehbare, aber man muss wohl auf die Kräfte des Marktes und auf eine langfristig steigende Nachfrage vertrauen, die dann das Pendel wieder in die andere Richtung ausschlagen lassen.

**MN: Was sagen Sie als Wirtschaftsfachmann und Unternehmensberater zur Forderung des schleswig-holsteinischen**

**Umweltministers Habeck, der daran erinnerte, dass sich seit dem Jahr 2000 die Zahl deutscher Höfe auf 70.000 halbiert hat und schätzte, man brauche nun zur Problembewältigung eine Milliarde Euro?**

**Lindinger-Pesendorfer:** Das sind vielleicht auch populistische Forderungen, um bei einer bestimmten Klientel auch Stimmung zu machen, wobei dabei hohe Beiträge in den Raum geworfen werden. Die Landwirtschaft ist ja der EU-Bereich, der

Anzeige



ohnehin beträchtliche Förderungen bekommt. Landwirte und Molkereien sind hier gefordert sich immer wieder zu hinterfragen, wie man auch in einem schwierigen Umfeld gut aufgestellt ist.

**MN: Ist es denn nicht grundsätzlich ungut, sich in solch großen Krisen nur gegenseitig zu beschuldigen und für noch mehr gegenseitige Ausgrenzung zu sorgen, wo man doch viel eher eine wohlwollende, gesunde Abgrenzung bräuchte, um beide Befindlichkeiten in eine positive Zusammenarbeit, eine gute Balance zu bringen, die allen mehr Erfolg bringt? Man arbeitet ja in einer Kette zusammen, die nur so stark ist, wie ihr schwächstes Glied, da kann einem dann doch selbst das Problem vor die Füße fallen?**

**Lindinger-Pesendorfer:** Es geht vom Handel tatsächlich eine starke Kraft aus,

die teilweise harte Konsequenzen für die Lieferanten hat. Der LEH, der eben in Deutschland sehr preisorientiert funktioniert, übt einen hohen Druck auf die Molkereien aus und diese dann wieder auf die Erzeuger. Sicher ist ein fairer Umgang zwischen Erzeuger, Molkerei und Handel gefordert, aber letztendlich ist jedes Unternehmen auch in der Pflicht, sich in seinem Marktumfeld so aufzustellen, dass es mit den Marktgegebenheiten und den damit verbundenen Zwängen, Veränderungen und Volatilitäten umgehen kann. Viele Molkereien orientieren sich auch deshalb stark international, weil der deutsche Markt ein sehr hart umkämpfter Markt ist. Unternehmen reduzieren deshalb auch teilweise die Abhängigkeit vom reinen Commodity beziehungsweise Consumer-Products-Bereich und forcieren Segmente wie Functional Products beziehungsweise weiterverarbeitete Produkte. Man versucht da, Wertschöpfung auch in anderen Bereichen zu erzielen. Es ist sicher richtig, sich nicht nur über das eine Segment Deutschland, deutscher Lebensmitteleinzelhandel, deutsche Discounter zu identifizieren, sondern auch Wege mit der Möglichkeit höherer Wertschöpfung zu gehen. Man muss sich bewusst machen, dass Milch ein wertvoller Rohstoff ist, auch im Blick auf die Landwirte, die jetzt ums pure Überleben kämpfen: Der Rohstoff Milch kann nicht unbegrenzt produziert werden und die Nachfrage wird perspektivisch sicher wieder anziehen. Es gilt, Wege und Möglichkeiten zu finden, durch die jetzige harte Phase durchzukommen, gegebenenfalls auch über Fusionen, wenn man sich bei der Molkerei wie auch beim Landwirt vielleicht bei Investitionen übernommen hat oder wenn die Unternehmensgröße vielleicht nicht ausreichend ist.

**MN: Einem Milchsektor geht es bei allen Problemen bestens: Den Bio-Molkereien und Biomilchbauern...**

**Lindinger-Pesendorfer:** Das ist genau der Punkt der differenzierenden Rohware... Es gibt immer wieder auch Segmente, wo ein differenzierender Rohstoff eben nicht im Überfluss zur Verfügung steht. Es gibt also für Landwirte wie für Molkereien immer wieder Möglichkeiten, auch in einem schwierigen Marktumfeld attraktive Segmente zu identifizieren.

Stefan Esser ■

# Die acht Hebel: Wie man Molkereien in unruhigen Zeiten robust und zukunftsfähig gestaltet

**Konkrete Krisen-Tipps von Gerald Lindinger-Pesendorfer, Bereichsleiter Food/FMCG bei Dr. Wieselhuber & Partner**

Viele Molkereien leiden derzeit unter rückläufigen Erträgen und manche Genossenschaft sucht nach lukrativen Absatzwegen für steigende Milchmengen. Jedes Unternehmen spürt die Auswirkungen des aktuell dramatisch niedrigen Milchpreises. Entscheider in Molkereien haben deshalb keine Wahl: Sie müssen im schwierigen Marktumfeld ihr Geschäftsmodell tragfähig, robust und zukunftsfähig gestalten. Acht wichtige Hebel helfen dabei:

**Hebel 1:** Differenzierende Rohware: Insbesondere im preisaggressiven deutschen Markt bieten differenzierende Rohwaren vielfältige Chancen. Die Mehrzahlungsbereitschaft für Bio- und regionale Produkte ist klar nachgewiesen. Mehrwert-Konzepte auf Basis von Heumilch, OGT, Bio oder Regionalität ermöglichen eine deutliche Steigerung der Wertschöpfung.

**Hebel 2:** Innovatives Produktangebot: Sich ändernde Lebensgewohnheiten bieten vielfältige Chancen für Innovationen: Ein natürliches Produkt (z. B. herkömmliche Erzeugungsmethode, natürlicher Fettgehalt) kann ebenso zu einer relevanten Differenzierung führen wie ein funktionales Produkt (z. B. Protein- oder Frühstück-

drink, Anreicherung durch Kalzium/Vitamine). Verpackungsinnovationen, die auf Convenience, Haltbarkeit oder Nachhaltigkeit abzielen sowie Ersatzprodukte auf

Basis von Nüssen, Soja oder Getreide sind weitere Möglichkeiten. Immer wichtig: Der Blick auf ein klar definiertes Bedürfnis einer wachsenden Zielgruppe. →

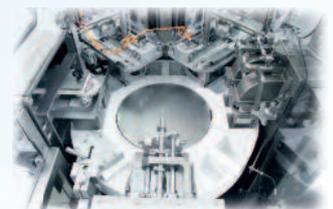
Anzeige

**Trepko**

Worldwide supplier of filling/packaging machines 

## BUTTERABPACKMASCHINEN MIT ERHÖHTER LEISTUNG

Automaten zum Formen und Einwickeln von Würfeln



Halle 3, Stand 3-418  
**FachPack 2016**  
 27 - 29 September 2016  
 Nürnberg, Germany



**TREPKO DE**  
 Pawel Dzyga  
 Verkaufsdirektor DE,A,CH  
 mobile: +48 505 817 556  
 e-mail: dzyga@trepko.com

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



Muss ich um meine Zukunft bangen? Milchkühe, früher eine Chance, wurden für viele Bauern in den vergangenen Jahren eher zur Last

## Eine nachhaltig erfolgreiche Molkerei ist...



Anforderungen an das Geschäftsmodell: Nur wenn ein Geschäftsmodell tragfähig, robust und zukunftsfähig ist, kann eine Molkerei nachhaltig erfolgreich sein

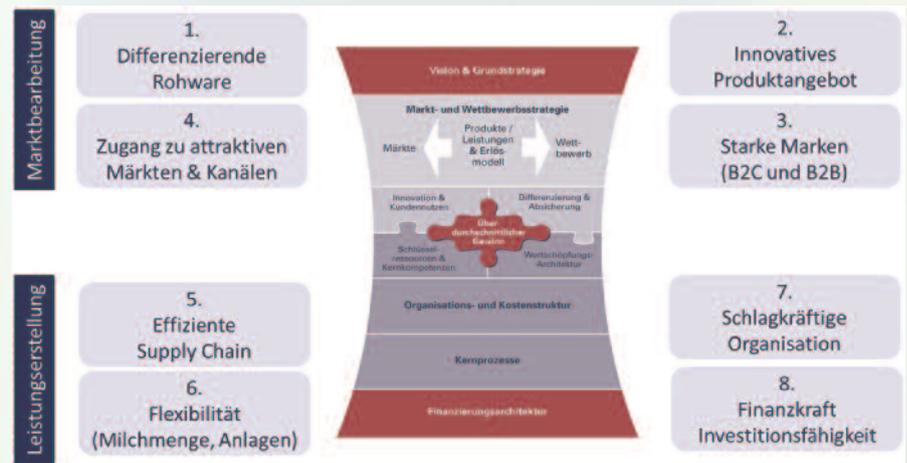
**Hebel 3: Starke Marken:** Haben Marken eine signifikante Bedeutung – ggf. in einem klar definierten Segment – werden höhere Gewinne und Renditen im Vergleich zu Handelsmarken- bzw. Commodity-Herstellern erhalten. Auch mit dem steigenden Qualitätsbewusstsein der letzten Jahre gewinnen Marken an Bedeutung. Bei Milchprodukten treffen u. a. regionale Konzepte – auch für weniger finanzkräftige Molkereien – auf fruchtbaren Boden. Die moderne Methode des „natürlichen Markenaufbaus“, die Transparenz und Glaubwürdigkeit in den Vordergrund stellt, bietet vor allem auch Marken mit einer Spezialisten- bzw. Nischenpositionierung gute Chancen.

**Hebel 4: Zugang zu attraktiven Märkten & Vertriebskanälen:** Entscheidend für den Erfolg in internationalen Märkten ist die Fokussierung auf die richtigen Märkte.

Vertriebsniederlassungen und Produktionsstandorte in der Zielregion können – wenn auch mit Risiken verbunden – durchaus sinnvoll bzw. unabdingbar notwendig sein. Deutsche Genossenschaften meiden offensichtlich diesen Weg, weil die

oberste Prämisse die Verwertung der „eigenen“ Milch ist. Dabei wird jedoch verkannt, dass von einem erfolgreichen Geschäftsmodell die Gesellschafter, eben die Genossen, profitieren.

**Hebel 5: Effiziente Supply Chain:** Bei zunehmender Milchmenge in Europa wird auch der Kostendruck ungebrochen groß bleiben. Nur Unternehmen, die nachhaltig und permanent an der Optimierung der Standortstruktur und der Effizienz und Integration der gesamten Supply Chain arbeiten, können in diesem Umfeld erfolgreich sein. Investitionen in eigene Standorte und Anlagen sowie Initiativen zur Einbindung der Milchbauern, wie z. B. das Milkmaster-Programm der DMK, tragen zur Effizienzsteigerung bei.



Es gibt 8 wichtige Hebel um eine Molkerei tragfähig, robust und zukunftsfähig zu gestalten

Anzeige

**DOMINO**

**Codieren, markieren & etikettieren**

**Wir machen den Unterschied!**

Wettere Infos: [QR Code]

**FachPack 2016**  
Halle 3A, Stand 3A-216

[www.domino-deutschland.de](http://www.domino-deutschland.de)

**Hebel 6:** Flexibilität: Volatilität darf nicht regelmäßig zu Ertragskrisen führen. Grundsätzlich sind Produktportfolio, Vertriebskanäle, Produktionsstrukturen und Verträge so zu gestalten, dass auf Marktveränderungen bzw. Marktschocks schnell und angemessen reagiert werden kann. Die Gestaltung des Gesamtportfolios sollte zumindest teilweise ausgleichend wirken. Wichtig: Das Verhältnis von Eigentümer-/Vertragsmilch zu Zukaufmilch. Auch wenn bei Genossenschaften sehr umstritten, benötigt dieser Aspekt eine fundierte Lösung.

**Hebel 7:** Schlagkräftige Organisation: Viele Molkereien haben den Veränderungsbedarf durch den Marktumbruch erkannt und stellen sich neu auf. Ob eine Molkerei den Schwerpunkt auf Internationalisierung oder Markenaufbau legt – in jedem Fall ist sowohl die Organisationsstruktur zu überdenken, als auch die Kompetenz der Mitarbeiter bzw. Teams aufzubauen. Ein umfassendes Ziel- und Controlling-Konzept muss gewährleisten, dass die zen-

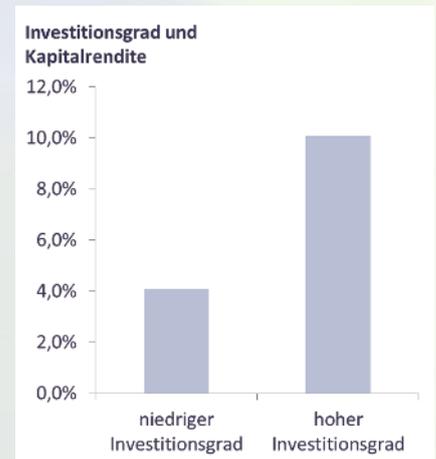
tralen Prioritäten in allen Organisationsbereichen konsistent verstanden und umgesetzt werden.

**Hebel 8:** Finanzkraft und Investitionsfähigkeit: Jede Entwicklungs- oder Wachstumsstrategie muss die Finanzierungsmöglichkeiten der Molkerei berücksichtigen. Es gilt, die Investitionen fundiert nach Rentabilität und strategischer Passung zu priorisieren. Können notwendige Investitionen nicht im gegebenen Finanzrahmen „gestemmt“ werden können, sollte die Finanzierungsstruktur geprüft sowie Partnerschaften und Zusammenschlüsse überdacht werden.

Klar ist: Für keine Molkerei gibt es ein Patentrezept. Wie die Stellhebel optimal anzupassen sind, ist für jedes Unternehmen individuell. Dabei spielen die Wünsche und Ziele der Gesellschafter und Genossen eine zentrale Rolle. Jene Molkereien, die sich ebenso intensiv mit der Zukunft des internationalen Milchmarktes wie auch mit den eigenen Stärken und Entwick-

lungsmöglichkeiten befassen, haben gute Möglichkeiten, nachhaltig erfolgreich zu sein – eben tragfähig, robust und zukunftsfähig.

*Quelle: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Unternehmenswertsteigerung im Spannungsfeld Marken vs. Private Label*



*Investitionsgrad und Unternehmenserfolg (Kapitalrendite): Unternehmen mit hohem Investitionsgrad erzielen höhere Renditen*



*Frische Trinkmilch quirlt ins Glas: Wenn dies bislang ein positives Sinnbild war für ein besonders edles und traditionelles Lebensmittel, dann drängt sich in momentanen Krisenzeiten beim Anschauen unweigerlich auch der Gedanke an ein Viel-zu-viel an Milch auf...*