



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH**  
Unternehmensberatung

**September 2015**

# **Verdrängungskampf im Mopro-Regal**

Der deutsche Molkereimarkt  
nach dem Ende der Milchquote



# Zusammenfassung

- Mit dem Quotenausstieg der EU am 1. April 2015 ist nahezu der gesamte globale Milchmarkt liberalisiert.
- Die Milchpreise sind national wie international auf Talfahrt – eine schwächelnde Nachfrage in China und Russland trifft auf eine weltweit hohe Milchmenge.
- Die deutsche Milchindustrie muss sich langfristig auf das aktuell niedrige Preisniveau von rund 30 Cent einstellen.
- Der Weltmarkt ist schon weit vor dem Quotenausstieg in Deutschland angekommen – die Preisbildung findet zunehmend auf den globalen Märkten statt.
- Genossenschafts- und Bauernverbände schlagen Alarm und fordern die Bündelung des Milchangebotes.
- Deutsche Molkereien verlieren im internationalen Vergleich weiter an Boden – ausländische Wettbewerber verfügen über Vorteile in Bezug auf Größe, Markenbasis und Wertschöpfung.
- Der deutsche Molkereimarkt ist zersplittert und weist erhebliches Konsolidierungspotenzial auf – mittelständische Molkereien ohne entsprechende Markenbasis geraten zunehmend unter Druck.
- Insbesondere mittelständisch geprägte Molkerei-Genossenschaften weisen strukturelle und operative Nachteile auf und drohen zu den Verlierern der Konsolidierung zu werden.
- Finanzierer beurteilen Genossenschaften äußerst kritisch – die Finanzierungsbereitschaft ist gering und wird sich zukünftig noch weiter reduzieren.
- Die Machtverhältnisse im LEH bieten den Molkereien nur wenig Spielraum zur Verbesserung der eigenen Wertschöpfung – hohe Preis- und Qualitätsanforderungen sowie ein hoher Anteil an Handelsmarken setzen die Milchindustrie unter Druck.
- Regionalität und Nachhaltigkeit hat Bio überholt – neue Mopro-Regionalmarken können aber nur noch über Verdrängung platziert werden.
- Die Bedeutung des Export- und Industriegeschäftes wächst – die Abhängigkeit vom LEH kann derzeit noch nicht ausreichend kompensiert werden.
- Fusionen ohne Neupositionierung alleine reichen nicht aus – viele Molkereien müssen ihre traditionellen Geschäftsmodelle insgesamt neu ausrichten.
- Eine Polarisierung der Geschäftsmodelle der Molkereien ist wahrscheinlich: Industrialisierung, Spezialisierung und Volumenflexibilisierung stellen Grundmuster dar.
- Die klassischen „Alleskönner“ mit sehr tiefen Sortimenten und die „schmalen“ Mono-Produktspezialisten werden mittelfristig vom Markt ausscheiden.

## Nach dem Ende der Milchquote sind die Preise national wie international auf Talfahrt

### Schwächelnde Nachfrage in China und Russland trifft auf weltweit hohes Milchangebot

Mit dem Quotenausstieg der EU zum 1. April 2015 hat sich der Anteil des liberalisierten Weltmilchmarktes von ca. 68 % auf über 97 % erhöht. Lediglich die Kuhmilcherzeugung in Kanada, Norwegen, Japan und Israel ist noch einer administrativen Mengenbeschränkung unterworfen. Die Milchauszahlungspreise der deutschen Molkereien an die Landwirte sind seit Monaten immer weiter gesunken. Hierbei handelt es sich aber nicht um ein nationales Phänomen: Die Preise im globalen Handel mit Molkereiprodukten sind derzeit ungebremst auf Talfahrt. Auch außerhalb der EU ist die Milchanlieferung auf einem hohen Niveau, insbesondere in den Überseemärkten USA und Neuseeland, während die derzeitige Nachfrage großer Märkte wie China und Russland zurückhaltend ausfällt. Schätzungen gehen von weiter fallenden Milchpreisen aus, eine Erholung wird frühestens Anfang 2016 erwartet.

### Milchindustrie muss sich langfristig auf das aktuell niedrige Preisniveau einstellen

Die EU-Kommission erteilt weiteren Milchinterventionen dennoch eine deutliche Absage. Inwieweit eine Mengensteuerung überhaupt Angebot und Nachfrage in ein Gleichgewicht bringen kann, ist heftig umstritten. Auch die Anhebung des Interventionspreises wird in Deutschland derzeit noch sehr kontrovers diskutiert. Das derzeitige Milchpreisniveau ist letztlich kein politisch heilbares Marktversagen, sondern vielmehr eine Situation, auf die sich Milchverarbeiter und Milcherzeuger langfristig einstellen müssen.

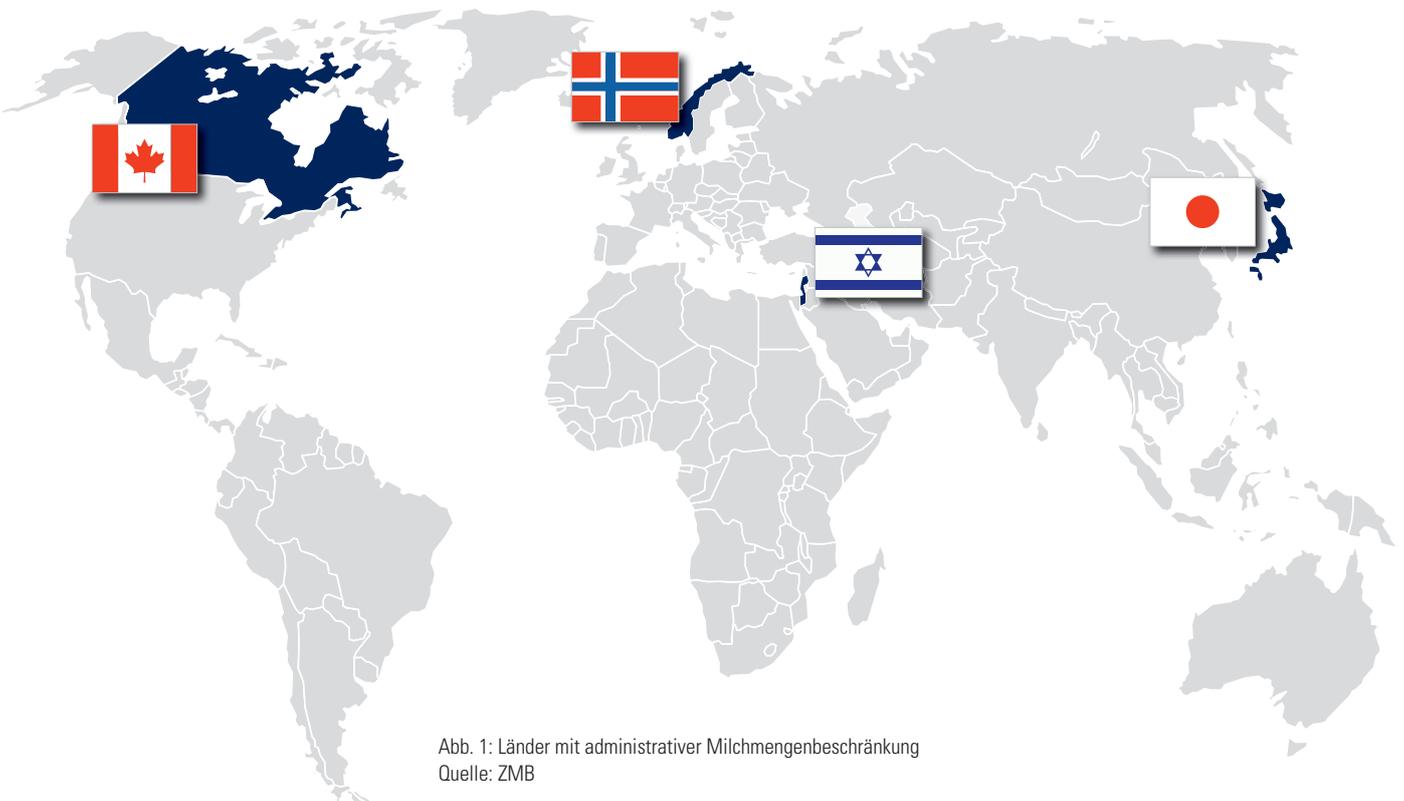


Abb. 1: Länder mit administrativer Milchmengenbeschränkung  
Quelle: ZMB

## Der Weltmarkt ist schon weit vor dem Quotenausstieg in Deutschland angekommen

Der Einfluss des Weltmarktes mit entsprechend volatilen Preisentwicklungen war in den letzten Jahren trotz der Milchquote schon deutlich spürbar. Insgesamt findet die Preisbildung nicht nur für Milchpulver, sondern auch zunehmend für Frischmilch und Käseprodukte immer weniger auf nationaler Ebene statt, sondern immer mehr auf dem globalen Milchmarkt.

**Die Preisbildung findet zunehmend auf den globalen Märkten statt**



Abb. 2: Kieler Rohstoffwert in Cent je KG (4 % Fettgehalt und 3,4 % Eiweißgehalt, vor 2011 3,7 % Fettgehalt)  
Quelle: ife

Die Volatilität der Spotmarktpreise wirkt sich in Deutschland regional unterschiedlich stark aus. Molkereien in Norddeutschland reagieren, aufgrund eines höheren Anteils an preissensiblen Massen-Exportwaren (z. B. Milchpulver, Blockbutter), deutlich ausgeprägter auf Rohstoffpreisveränderungen an den Weltmärkten. In Bayern und Baden-Württemberg ist dieser Effekt tendenziell, durch eine hohe Anzahl an LEH- und Markenmolkereien mit längerer Preisbindung, weniger stark spürbar.

**Weltmarkteinflüsse regional unterschiedlich ausgeprägt in Deutschland**

## Die Verbände schlagen Alarm – droht dem deutschen Molkereimarkt eine Konsolidierungswelle?

### Wiederkehrende Forderung der Verbände nach Bündelung des Milchangebotes

Nach einer Phase steigender Milchpreise seit Mitte 2013 kennt der Milchauszahlungspreis der Molkereien in Deutschland seit Ende 2014 nur eine Richtung und bewegt sich seit Anfang 2015 mit knapp 30 Cent auf einem kritischen Niveau. Die Genossenschaftsverbände raten ihren Mitgliedern angesichts der anhaltenden Milchpreiskrise zu einer Bündelung des Milchangebotes gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel und zu einer stärkeren Exportorientierung. Der Deutsche Bauernverband fordert die Molkereien auf, die Wertschöpfung ihrer Produkte durch Markenbildung und regionale Erzeugung zu steigern sowie strukturelle Anpassungen durch Fusionen und Kooperationen vorzunehmen. Bewegt sich da etwa eine Konsolidierungswelle auf die deutsche Milchindustrie zu?

### Milcherzeuger und genossenschaftliche Molkereien stehen unter Konsolidierungsdruck

Bislang hat sich die zersplitterte Anbieterstruktur der deutschen Molkereilandschaft als relativ robust gegen übergeordnete Bemühungen zur Strukturbereinigung gezeigt. Aber spätestens jetzt muss sich die gesamte Milchindustrie langfristig auf einen Milchpreis von rund 30 Cent einstellen. Der Konsolidierungsdruck wird dabei vor allem auf den Milcherzeugern lasten – insbesondere kleinere Betriebe, die bei diesem Preisniveau keinen Gewinn erwirtschaften können, werden in den nächsten Jahren die Milchwirtschaft aufgeben. Bei den Molkereien selbst gerät der fragmentierte Genossenschaftssektor zunehmend unter Druck. Entwicklungen beispielsweise in Skandinavien und Frankreich sind ein deutlicher Fingerzeig für die deutschen Genossenschaften, in welche Richtung es gehen könnte.

Abb. 3: Auszahlungspreise Deutschland für konventionelle Milch in Ct je kg (4 % Fettgehalt und 3,4 % Eiweißgehalt, vor 2011 3,7 % Fettgehalt)  
Quelle: Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung



# Deutsche Molkereien verlieren im internationalen Vergleich weiter an Boden

Unter den Top 10 der global aktiven Molkereien befand sich 2014 kein deutsches Unternehmen. Die beiden größten deutschen Molkereien, das Deutsche Milchkontor DMK (Nr. 14) und die Müller-Gruppe (Nr. 20), haben im Umsatzranking im Vergleich zum Vorjahr Plätze verloren. Deutsche Molkereien verzeichnen im internationalen Vergleich eine geringere Exportquote und fokussieren sich somit stark auf den renditeschwachen Heimatmarkt. Direktinvestitionen im Ausland stellen die Ausnahme dar. Die internationalen Molkereikonzerne verfügen neben Größenvorteilen über eine höhere Wertschöpfung, eine bessere Markenbasis und eine dominierende Stellung in ihren Heimatmärkten.

**Ausländische Molkereien  
verfügen über Wettbewerbs-  
vorteile**

Rang 2014	Rang VJ	Unternehmen	Land	Umsatz 2014 (in Mrd. €)
1	1	Nestlé	CH	20,9
2	3	Lactalis	FR	14,7
3	2	Danone	FR	14,6
4	4	Fonterra	NZ	13,9
5	6	Dairy Farmers of America	US	13,5
6	5	FrieslandCampina	NL	11,3
7	7	Arla Foods	DK/SE	10,6
8	8	Saputo	CA	7,4
9	9	Dean Foods	US	6,8
10	10	Yili	CN	6,5
11	14	Mengniu	CN	6,1
12	11	Unilever	NL/GB	5,8
13	15	Sodiaal	FR	5,4
14	13	DMK	DE	5,3
15	16	Savencia	FR	4,6
16	17	Kraft Foods	US	4,5
17	12	Meiji	JP	4,2
18	19	Schreiber Foods	US	4,2
19	–	Land O'Lakes	US	3,8
20	18	Müller	DE	3,7

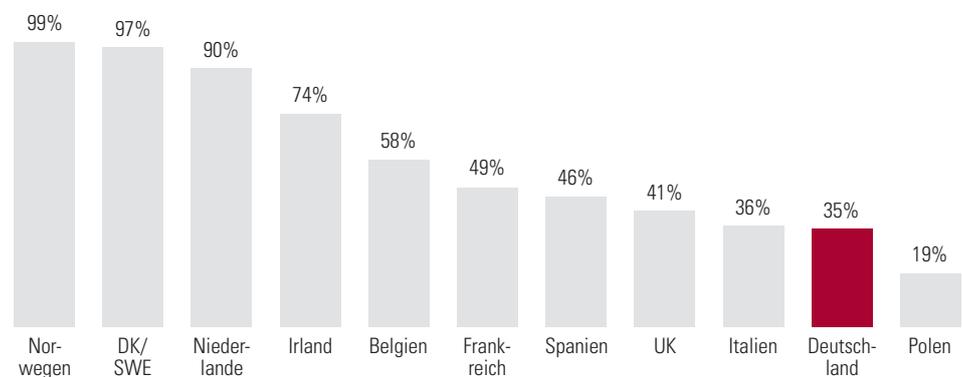
Abb. 4: Top 20 der weltweit größten Molkereien 2014  
Quelle: Rabobank

# Der Molkereimarkt in Deutschland weist erhebliches Konsolidierungspotenzial auf

## Deutsche Milchindustrie ist im europäischen Vergleich zersplittert

Trotz einiger Übernahmen und Zusammenschlüsse in den letzten Jahren ist der deutsche Molkereimarkt im europäischen Vergleich nach wie vor stark fragmentiert. Insbesondere gegenüber den skandinavischen Märkten, den Benelux-Staaten, Frankreich und Großbritannien ist ein Konsolidierungspotenzial erkennbar.

Abb. 5: Anteil Top 3 Molkereien an nationaler Milchverarbeitung  
Quelle: Productschap Zuivel



## Mittelständische Molkereien geraten zunehmend unter Druck

Neben den beiden größten deutschen Molkereien, DMK und der Müller-Gruppe sowie den ausländischen Molkereikonzernen Arla, FrieslandCampina und Savencia (ehemals Bognain) ist der deutsche Molkereimarkt nach wie vor durch eine Vielzahl mittelständisch geprägter Unternehmen gekennzeichnet. Seit 2009 ist die Anzahl der milchverarbeitenden Betriebe zwar um fast ein Viertel gesunken, 2014 weist das statistische Bundesamt aber immer noch 142 Molkereien aus, die sich einen Umsatz von 22,5 Mrd. € teilen. Die Folgen dieser fragmentierten Marktstruktur sind eine Vielzahl von Molkereien mit unzureichender Auslastung der Produktion und einer zu geringen Wertschöpfung. Nur wenige Molkereien sind bei der Etablierung von nationalen Marken erfolgreich, es fehlt insgesamt an einer ausreichenden Kapitalausstattung und Finanzkraft. Gerade mittelständisch geprägte Molkereien ohne entsprechende Markenbasis, seien sie privat oder genossenschaftlich organisiert, geraten zunehmend unter Druck.

Abb. 6: Top 10 Molkereien in Deutschland 2015  
Quelle: Lebensmittelzeitung, MIV

Rang	Unternehmen	Umsatz DE 2014 (in Mio. €)	Gruppen-Umsatz 2014 (in Mio. €)
1	DMK	3.180	5.300
2	Müller	1.600	3.700
3	Arla Foods	1.550	10.614
4	FrieslandCampina	1.370	11.348
5	Hochwald Foods	680	1.589
6	Bayernland Gruppe	630	900
7	Hochland	580	1.280
8	Savencia	500	4.600
9	Meggle	434	1.100
10	Zott	425	955

# Insbesondere genossenschaftliche Molkereien haben strukturelle und operative Nachteile

Mittelständisch geprägte Molkerei-Genossenschaften leiden traditionell unter strukturellen Problemen. Der genossenschaftliche Sektor verarbeitet rund 60 % der Milchmenge, erwirtschaftet aber nur etwa 50 % des Umsatzes der Branche. Die unterdurchschnittliche Wertschöpfung resultiert aus fragmentierten Strukturen (v. a. in Süddeutschland) mit heterogenen Betriebsstrukturen, komplexen Produktportfolios und einer unfokussierten Markenführung. Trotz dieser strukturellen Defizite verharren die Genossenschaften in den traditionellen Verhaltensmustern und sind nur eingeschränkt kooperationsfähig. Es herrschen noch ein sehr ausgeprägtes „Kirchturmdenken“ und ein hohes Maß an Emotionalität. Systembedingt weisen Genossenschaften eine Eigenkapitalschwäche auf und Fragen der Finanzierung, auch von Fusionen und der Neuausrichtung des Geschäftsmodells, könnten sich zum Engpass entwickeln. Ohne die Durchführung der notwendigen Strukturanpassungen und einer konsequenten Neuausrichtung des Geschäftsmodells wird der genossenschaftliche Sektor zu den Verlierern der Konsolidierung gehören.

Diese kritische Einschätzung wird auch von Seiten der Finanzierer geteilt, die der Rechtsform der Genossenschaft einen negativen Einfluss auf das Unternehmensrating bescheinigen. Die Gründe hierfür liegen überwiegend in der kleinteiligen Gesellschafterstruktur und der Zwitterstellung, d. h. der gleichzeitigen Lieferanten-/ bzw. Abnehmer- und Gesellschafterposition der Mitglieder. Kritisch werden auch die ehrenamtlichen Aufsichtsgremien und die Höhe der Eigenkapitalausstattung von Genossenschaften gesehen.

## Mittelständische Genossenschaften als Verlierer der Konsolidierung?

## Negative Wirkung auf das Finanzierungsrating

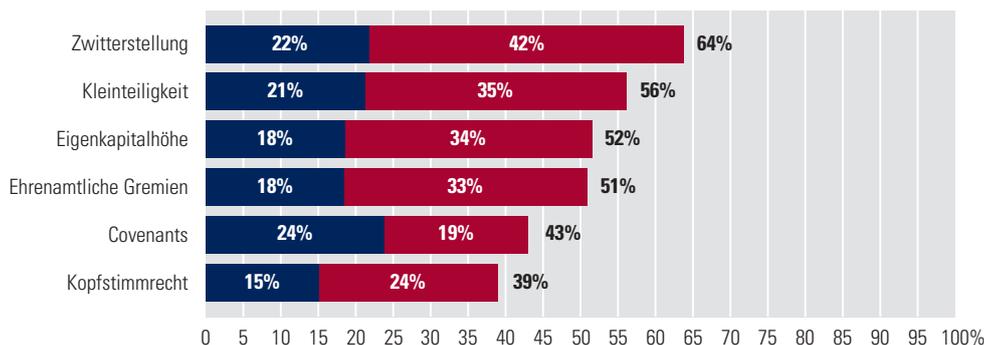


Abb. 7: Faktoren mit negativem Einfluss auf das Rating von Genossenschaften  
Quelle: Befragung W&P „Genossenschaften aus Finanzierersicht“ 2012

### Die Finanzierungsbereitschaft wird weiter sinken

In der Folge ist die Finanzierungsbereitschaft grundsätzlich gering und wird zukünftig tendenziell noch weiter sinken. Nach Meinung der Banken werden sich Genossenschaften verstärkt über Gewinnthesaurierung und Gesellschaftermittel finanzieren müssen. Die klassische Fremdkapitalbeschaffung über Bankdarlehen wird stark an Bedeutung verlieren und teilweise durch Asset-basierte Finanzierungsformen (z. B. Leasing, Factoring) ersetzt werden müssen.

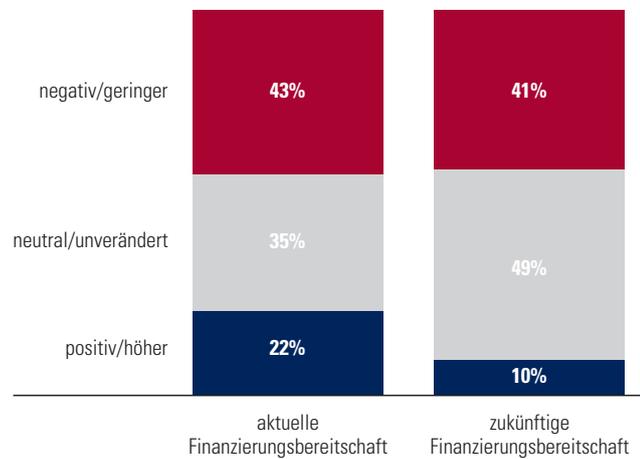


Abb. 8: Bereitschaft der Banken zur Finanzierung von Genossenschaften  
Quelle: Befragung W&P „Genossenschaften aus Finanziersicht“ 2012

# Die Machtverhältnisse im LEH bieten den Molkereien nur wenig Spielraum zur Verbesserung der eigenen Wertschöpfung

Etwas mehr als ein Drittel der in Deutschland verarbeiteten Milchmenge wird über den LEH abgesetzt, der von einigen wenigen Unternehmen beherrscht wird. Der Druck, den der LEH heute über Preis- aber auch Qualitätsanforderungen auf die Molkereien und die Milcherzeuger ausübt, ist bereits extrem hoch. Der Markt wird zudem von Handelsmarken dominiert und lässt den Molkereien wenig Spielraum zur Steigerung der Wertschöpfung über eigene Herstellermarken.

Aufgrund des hohen Anteils an Handelsmarken von deutlich über 50 % überrascht es nicht, dass eine Vielzahl von Markenherstellern gleichzeitig im Private Label-Geschäft fest verankert sind. Bei dieser Ausgangslage zeigt sich allerdings ein signifikanter Performance-Unterschied zwischen sogenannten Hybridunternehmen (Hersteller von Marken und Private Label) und Molkereien, die sich auf das Handelsmarkengeschäft fokussieren. Im Durchschnitt erreichen Hybrid-Unternehmen eine EBIT-Marge von 4,8 %, während Private Label-Unternehmen lediglich rund 1,4 % erzielen. Damit liegen diese auch unter dem Durchschnitt der gesamten Lebensmittelbranche von 2,3 %. Bei der Bewertung der Ergebnisse muss der hohe Anteil genossenschaftlicher Molkereien berücksichtigt werden, bei denen ein Teil des Gewinns über das Milchgeld ausgeschüttet wird.

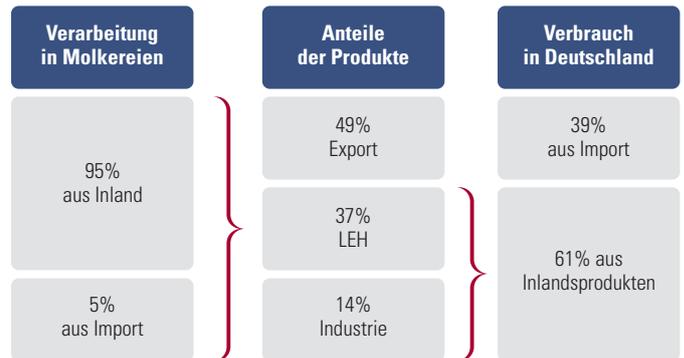


Abb. 9: Milchverarbeitung und Distribution in Deutschland  
Quelle: ZMB

## Hohe Preis- und Qualitätsforderungen des LEH, hoher Anteil Handelsmarken

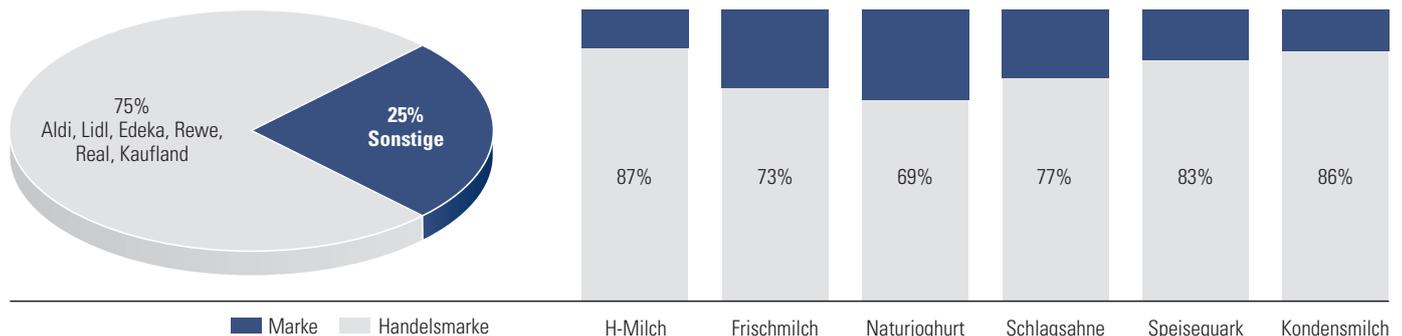


Abb. 10: Absatz- und Markenstruktur Deutschlands im Weißen Bereich  
Quelle: GfK, Nielsen

EBIT in % vom Umsatz	Private Label-Fokus		Hybrid (PL + Marke)	
	Durchschnitt	Benchmark	Durchschnitt	Benchmark
Food gesamt	2,3%	4,8%	4,7%	5,8%
Molkereien	1,4%	n/a	4,8%	4,9%

Abb. 11: EBIT in % vom Umsatz Private Label und Hybrid-Unternehmen  
Quelle: Studie W&P „Unternehmenswertsteigerung im Spannungsfeld Private Label vs. Marken“ 2014

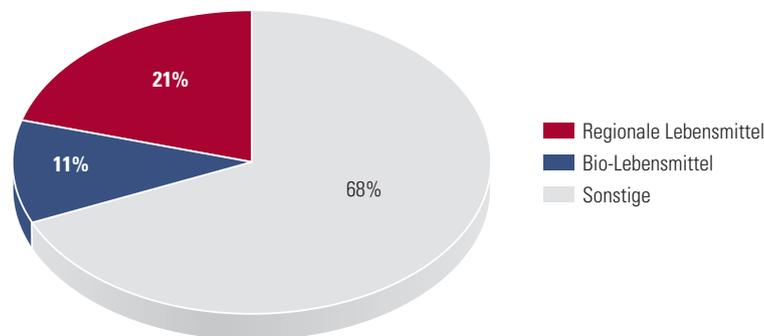
## Neue Regionalmarken können nur noch über Verdrängung platziert werden

### Regionalität und Nachhaltigkeit hat Bio überholt

Die Vermarktung von Bioprodukten leidet unter einer zunehmenden Industrialisierung und Anonymisierung. Diese Lücke wird zunehmend durch „Heimat“ und Nachhaltigkeit gefüllt. Der Platz für weitere Regionalmarken mit höherer Wertschöpfung ist sehr begrenzt, aber zumindest noch vorhanden. Der Handel steht solchen Konzepten auch grundsätzlich nicht ablehnend gegenüber, sofern diese ihm höhere Margen versprechen.

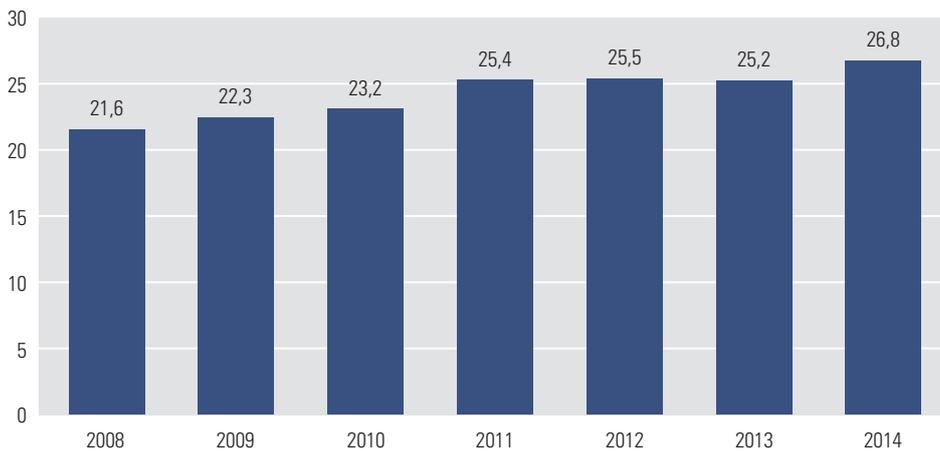
Sowohl Vollsortimenter als auch Discounter haben aber längst eigene Handelsmarken als Profilierungsthema für sich entdeckt und wollen hierüber Kunden stärker binden und den Kauf emotionalisieren. Durch das Aufladen einer Vielzahl von Marken und Produkten mit dem Thema Regionalität, dem Fehlen einheitlicher Standards und Regeln ist mittlerweile eine gewisse Sättigung bei den Verbrauchern eingetreten. Letztlich kann die einzelne Molkerei nur über einen harten Verdrängungswettbewerb im Mopro-Regal die eigene Wertschöpfung im LEH 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.

Abb. 12: Anteil Lebensmittel am Warenkorb  
Quelle: A.T. Kearney



## Das Export- und Industriegeschäft kann die Abhängigkeit vom LEH derzeit noch nicht ausreichend kompensieren

Deutschland ist bei fast allen Milchprodukten mit Ausnahme von Butter Nettoexporteur. Beinahe die Hälfte der in Deutschland produzierten Milchmenge ist für den Export bestimmt. Der Nutzung der Auslandsmärkte und der Zusammenarbeit mit industriellen Verarbeitern kommt eine immer höhere Bedeutung zu. Die Potenziale zur Erhöhung der Wertschöpfung über echte Produktinnovationen, Verpackungen oder Convenience sind schon weitestgehend ausgereizt. Im Bereich der industriellen Verarbeitung spielen spezialisierte Verfahrenstechniken zur Rohstoffverwertung und eine engere Verzahnung mit den Verarbeitern („Tailor-made“ Rezepturen u. ä.) eine zunehmend wichtige Rolle.



### Bedeutung von Export und Industrie wachsen

Abb. 13: Exportanteil der deutschen Milchindustrie in % Gesamtumsatz  
Quelle: MIV, Statistisches Bundesamt

Der Exportanteil der deutschen Molkereien ist nach einer Phase der Stagnation 2014 erstmals wieder deutlich gestiegen und betrug fast 27 %. Setzt man dies ins Verhältnis zur aufgewendeten Milchmenge (ca. 49 %) so zeigt sich die geringe Wertschöpfung des Exportgeschäftes. Dies resultiert zum einen aus dem Produktmix (ein Großteil der Auslandsumsätze resultiert aus Trinkmilch) und zum anderen verdeutlicht es die Schwächen der deutschen Milchindustrie: Der unzureichende Zugang zu attraktiven Auslandsmärkten und das Fehlen eines internationalisierungsfähigen Markengeschäftes.

### Die Wertschöpfung im Export ist unterdurchschnittlich

# Fazit W&P: Viele Molkereien müssen ihre traditionellen Geschäftsmodelle insgesamt neu ausrichten

## Fusionen ohne Neupositionierung des Geschäftsmodells reichen nicht aus

Mit einer raschen Konsolidierungswelle rechnen wir kurzfristig nicht. Die Veränderung der Molkereistrukturen in Deutschland wird ein stetiger Prozess sein. Viele der mittelständischen Molkereien müssen ihre traditionell gewachsenen Geschäftsmodelle insgesamt neu ausrichten. 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.

Eine Konsolidierung alleine nach dem Motto „Mehr vom Gleichen“ unter einem neuen Dach, wird der Molkereibranche keine wirklich bessere Position einbringen. Es geht vielmehr um eine klare strategische Ausrichtung des Geschäftsmodells. Das industrialisierte Molkereigeschäft ist und bleibt das Spielfeld der großen internationalen Konzerne bzw. Genossenschaften. Für die mittelständischen Molkereien geht es um die Frage, ob für sie eine Spezialisierung mit starken nationalen bzw. überregionalen Marken und mit einem ausreichend breiten Sortiment der richtige Weg ist, oder ob die Richtung eines Volumenbieters mit hoher Flexibilität zwischen den einzelnen Verwertungswegen besser geeignet ist.

Industrialisierung	Spezialisierung	Volumenflexibilität
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Standardisierung von Prozessen und Strukturen</li> <li>■ Economies of scale</li> <li>■ Internationales Preis-/Mengengeschäft</li> <li>■ Bio als Qualitätsmerkmal ohne regionalen Bezug</li> <li>■ Produkte mit Zusatzfunktionen</li> <li>■ Industrielle Top-Qualität</li> <li>■ Globales Markengeschäft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Differenzierung über Regionalität und „Heimat“</li> <li>■ Zugang zu knappen Rohstoffressourcen</li> <li>■ Nationale bzw. überregionale Marken</li> <li>■ Starke Lieferantenposition im Handel notwendig</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 Shift auf Pulver</li> <li>■ Zugang zu attraktiven Spotmärkten</li> <li>■ Vorwiegend Commodity-Produkte und Handelsmarken</li> </ul>

Abb. 14: Polarisierung der Geschäftsmodelle in der Molkereiindustrie  
Quelle: W&P

Die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren dieser beiden Ausrichtungen unterscheiden sich grundsätzlich. Nicht jede Molkerei hat ausreichend Zugang zu knappen Rohstoffressourcen (z. B. Bio-, Bergbauern-, Heu-, gentechnikfreie Milch) und besitzt die notwendige Authentizität für einen Nischenanbieter, der sich über Regionalität, Heimat und Nachhaltigkeit differenzieren kann. Der nationale Markenaufbau erfordert erhebliche finanzielle Mittel, über die gerade Genossenschaften nicht verfügen.

Die Nutzung von Volumenvorteilen setzt eine gewisse Betriebsgröße sowie absolut wettbewerbsfähige Produktionskosten und eine starke regionale Marktposition bei den Milchlieferanten voraus. Um wirklich flexibel in der Verwertung agieren zu können, ist zudem der Zugang zu attraktiven Spotmärkten notwendig.

Hinter jedem ertragreichen Zusammenschluss muss also eine klare strategische Überlegung stehen. Eine Schablone für die „richtige Normstrategie“ wird es auch zukünftig nicht geben, aber eine zunehmende Polarisierung der Geschäftsmodelle der Molkereien ist wahrscheinlich. Sowohl die „Alleskönner“ mit sehr tiefen Sortimenten in der weißen und gelben Linie, als auch die „schmalen“ Mono-Produktspezialisten werden nicht mehr zu den erfolgreichen Unternehmen gehören.

Die Dr. Wieselhuber & Partner GmbH ist eine Unternehmensberatung mit großer Erfahrung in der strategischen Weiterentwicklung, Finanzierung und Sanierung von Unternehmen im Lebensmittelbereich. Wir unterstützen Sie dabei, die Chancen, welche sich im Rahmen der Marktveränderungen ergeben, in anhaltenden unternehmerischen Erfolg zu verwandeln.

## Unser Team für Sie



### **Christian Groschupp**

Senior Manager  
Restructuring & Finance

- 15 Jahre Berufserfahrung
- 2 Jahre CRO einer genossenschaftlichen Molkerei



### **Gerald Lindinger-Pesendorfer**

Bereichsleiter  
FMCG/Food

- 20 Jahre Berufserfahrung in der FMCG-Industrie als Berater, Managing Director und Finanzdirektor



**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)