

Künftige ökonomische Rahmenbedingungen der Milchwirtschaft und deren Konsequenzen für Milcherzeuger und Molkereien

Prof. Dr. Hannes Weindlmaier (Freising-Weihenstephan)

Einleitung

Die Rahmenbedingungen der Milch- und Molkereiwirtschaft in Deutschland werden sich während der kommenden Jahre voraussichtlich in starkem Maße verändern. Es stellt sich die Frage, welche Auswirkungen dies sowohl für die Milcherzeugerbetriebe als auch für die Molkereien haben wird bzw. wie diese Herausforderungen gemeistert werden können. Im vorliegenden Beitrag werden zum einen die wichtigsten Rahmenbedingungen durch die Veränderungen der EU-Agrarpolitik sowie deren Umsetzung in Deutschland und die Marktentwicklungen dargestellt. Zum anderen wird darauf eingegangen, welche Anpassungen in den Milcherzeugerbetrieben erforderlich erscheinen und welche Strategien zur Erhaltung bzw. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Molkereien Chancen auf Erfolg haben.

1. Die künftigen Rahmenbedingungen der Milch- und Molkereiwirtschaft

1.1 Die Beschlüsse zur Reform der EU-Agrarpolitik

Hinsichtlich der zukünftigen Rahmenbedingungen der Milch- und Molkereiwirtschaft kommt insbesondere den Beschlüssen, die im Rahmen der Halbzeitbewertung der EU-Agrarpolitik am 26. Juni 2003 gefasst wurden, eine zentrale Bedeutung zu. Diese setzen die Neuausrichtung der Agrarpolitik durch die Agenda 2000 fort, gehen aber sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der Zeitdimension wesentlich über diese hinaus (vgl. Übersicht 1)

Übersicht 1: Zukünftige politische Rahmenbedingungen der Milchwirtschaft

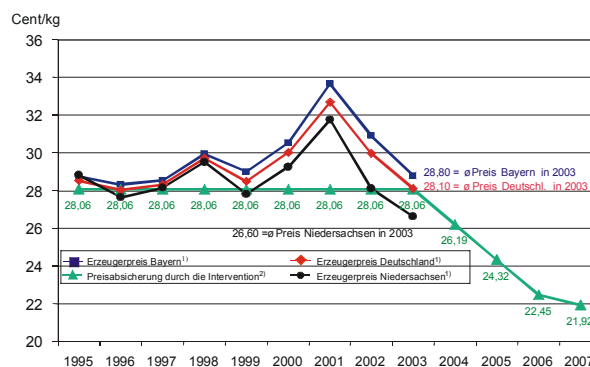
- ◆ Verlängerung der Milchquotenregelung bis 2014/15, aber generelle Steigerung der Quoten um 1,5 % ab 2006
- ◆ Asymmetrische Kürzungen der Interventionspreise ab 2004:
 - Ø Butter: 25 % (3 x 7 % und 1 x 4 %)
 - Ø Magermilchpulver: 15 % (3 x 5 %)
- ◆ Beschränkungen der Intervention von Butter
 - Ø Interventionskäufe begrenzt auf 70.000 t (2005/06) bzw. 30.000 t (ab 2008/09)
 - Ø Intervention beschränkt auf die Periode 1. März bis 1. September
- ◆ Einführung von Direktzahlungen zum Ausgleich für die Preissenkungen
 - Ø 2004/05: 1,18 Cent/kg Milch
 - Ø 2005/06: 2,37 Cent/kg Milch
 - Ø 2006/07 und später: 3,55 Cent/kg Milch
- ◆ Milchprämie wird ab 2005 von der Produktion entkoppelt. Die Bezahlung erfolgt zunächst als Betriebsprämie, 2010 bis 2013 sukzessiver Übergang zu einheitlicher Flächenprämie
- ◆ Ab 2005 ist die volle Gewährung der Prämien abhängig von der Einhaltung der Cross Compliance Anforderungen (Qualitäts- und Umweltstandards)

Quelle: Eigene Zusammenstellung

(1) Implikationen für die Milcherzeuger und die Milchproduktion in Deutschland

- **Massiver Rückgang der Erzeugermilchpreise:** Erhebliche Auswirkungen dieser Veränderungen der agrarpolitischen Rahmenbedingungen werden insbesondere von der weiteren Absenkung der Interventionspreise für Butter und Magermilchpulver erwartet. Unter der Prämisse, dass positive Impulse vom Weltmarkt weitgehend ausbleiben, wird erwartet, dass die Basispreise für Milch mit 3,7 % Fett und 3,4 % Eiweiß von 2002/03 bis 2007/08 um etwa 6 bis 7 Cent je kg, d. h. auf etwa 22 bis 25 Cent/kg zurück gehen werden (vgl. Abb. 1). Es ist davon auszugehen, dass der tatsächliche Milchpreis - von Schwankungen abgesehen - weitgehend der Preisabsicherung folgen wird. Bereits im Jahr 2003 lag beispielsweise in Niedersachsen der durchschnittliche Erzeugermilchpreis 1,5 Cent/kg unter der rechnerischen Absicherung durch die Interventionspreise.

Abbildung 1: Entwicklung der Erzeugerpreise in Deutschland und Preisabsicherung durch die Intervention



¹⁾ Preise in Cent/kg bei 3,7 % Fett und 3,4 % Eiweiß, ab Hof ohne MwSt. (Quelle: ZMP, 2003)
Die Marktpreise für 2003 basieren auf MIV (2004)
Quelle: Eigene Darstellung

Zu beachten ist ferner die Tatsache, dass die Bezahlung der Milchprämien von der tatsächlichen Milchproduktion entkoppelt wird. Während aufgrund der Umsetzungsbeschlüsse der Halbzeitbewertung für die Bundesrepublik die Milchprämien zunächst auf der Basis der betriebsindividuellen Referenzmenge am 31. März 2005 bezahlt werden, ist vorgesehen, ab 2010 in drei Schritten auf eine einheitliche Flächenprämie überzugehen. Für intensive Milchviehbetriebe wird dies zu einer erheblichen Reduzierung der Prämienzahlung führen.

- Der erwartete Rückgang der Milchpreise hat zur Konsequenz, dass die **Deckung der Kosten** der Milchproduktion durch die erzielten Preise weiter zurückgehen wird. Tabelle 1 zeigt aufgrund einer umfassenden Erhebung in größeren Milchviehbetrieben, dass die Vollkosten der Milchproduktion zwischen 34 Cent/kg in

Mecklenburg-Vorpommern und etwa 45 Cent/kg in Bayern liegen. Damit wird deutlich, dass bereits beim gegenwärtigen Milchpreis inklusive Zuschläge die Vollkosten der Milchproduktion selbst von den größeren Betrieben nicht erwirtschaftet werden.

Eine stark abnehmende Kostendeckung muss insbesondere für **kleine und mittelgroße Milchproduzenten** erwartet werden. Trotz der auch bereits in der Vergangenheit gegebenen Unterdeckung der Kosten haben allerdings kleinere Milchviehbetriebe ein sehr hohes Beharrungsvermögen gezeigt (STOCKINGER, 2001). Es ist jedoch zu bezweifeln, ob die Hofnachfolger der derzeitigen Bewirtschaftergeneration bereit sein werden, bei den gegebenen schlechten Einkommensaussichten die Milchproduktion fortzusetzen. Diese Entscheidung wird besonders dann fällig, wenn größere, kapitalintensive Investitionen anstehen.

Etwas anders aber nicht minder kritisch stellt sich dieses Problem **in den großen Milchviehbetrieben** der Neuen Bundesländer, aber auch in stark gewachsenen Betrieben vor allem Norddeutschlands dar. Diese

Betriebe gehören auch innerhalb der EU durchaus zu den leistungsfähigsten Milcherzeugern. Die Vollkosten der Milchproduktion betragen in gut geführten, großen Betrieben nur etwa 30 Cent/kg. Allerdings haben diese Betriebe teilweise einen erheblichen Fremdkapitalanteil. Ferner schlagen Pachten sowie ein hoher Anteil der Arbeitskosten in Form liquiditätswirksamer Lohnkosten zu Buche. Bei vielen dieser Betriebe besteht daher die Gefahr, im Fall von Preissenkungen schnell in Liquiditätsprobleme zu kommen. Bei einer Reihe von Betrieben könnte daher trotz der sonst günstigen Rahmenbedingungen die Notwendigkeit einer Einstellung der Milchproduktion die Konsequenz sein.

1.2 Perspektiven der Märkte für Milchprodukte

(1) Zukünftige Chancen für Exporte auf den Weltmarkt und in die EU-Länder

Tabelle 2 fasst die von der OECD erwarteten Entwicklungen am Weltmilchmarkt bis zum Jahr 2008 zusammen. Nach diesen Prognosen wird bei Butter und Magermilch-

Tabelle 1: Vollkostenanalyse von Milchviehbetrieben im Jahr 2002/03

	Einheit	Schleswig-Holstein	Mecklenb.-Vorpom.	Nordrhein-Westf.	Bayern
Kuhzahl	Stück	82	268	74	59
Milchleistung	kg ECM/Kuh	7760	7930	8070	7760
Arbeitsproduktivität	kg Milch/Akh	159	160	193	125
Milchverkauf	Ct/kg Milch	30,41	29,40	34,01	32,29
Nebenerlöse	Ct/kg Milch	4,58	3,51	4,96	9,39
Summe Leistungen	Ct/kg Milch	34,99	32,91	38,97	41,68
Tierzukauf	Ct/kg Milch	0,31	0,83	0,69	0,56
Futterkosten gesamt	Ct/kg Milch	16,78	15,21	16,73	19,01
Sonstige Direktkosten	Ct/kg Milch	4,41	3,89	3,95	4,39
Direktkosten gesamt	Ct/kg Milch	21,50	19,93	21,38	23,96
Gemeinkosten gesamt	Ct/kg Milch	15,57	14,08	16,99	21,03
Vollkosten Milcherzeugung	Ct/kg Milch	37,07	34,01	38,37	44,99
Kalkulatorisches Betriebszweigergebnis (Leistungen abzgl. Vollkosten)	Ct/kg Milch	-2,08	-1,10	0,60	-3,31

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von JOCHIMSEN (2004)

Tabelle 2: Prognosen der OECD für die Entwicklungen am Weltmilchmarkt bis 2008

		1997-01	2002	2008		1997-01	2002	2008	
	BUTTER								
Produktion	1.000 t	7.053	7.564	8.505	+12	3.410	3.552	3.468	- 2
Nachfrage	1.000 t	6.980	7.363	8.519	+16	3.302	3.286	3.476	+ 6
Exporte	1.000 t	637	681	801	+18	998	984	1.007	+ 2
Preis	USD/t	1.600	1.130	1.370	+18	1.680	1.330	1.710	+ 29
	KÄSE								
Produktion	1.000 t	15.855	16.741	19.072	+14	3.210	3.402	4.044	+19
Nachfrage	1.000 t	15.827	16.767	19.075	+14	3.207	3.402	4.044	+19
Exporte	1.000 t	1.107	1.210	1.308	+ 8	1.116	1.153	1.341	+16
Preis	USD/t	1.950	1.720	1.990	+16	1.770	1.970	1.790	- 9

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von OECD Agricultural Outlook, 2003 – 2008

pulver die Nachfrage geringfügig stärker ansteigen als die Produktion. Als Gründe für diese Entwicklung werden zum einen eine Erholung der Weltwirtschaft ab 2004 und zum anderen ein weiterer Bevölkerungsanstieg zugrunde gelegt. Generell wird in den Industrieländern nur von einem geringen Marktwachstum ausgegangen. Mit Ausnahme von Vollmilchpulver sollen die Produktpreise gegenüber 2002 wieder ansteigen. Im Vergleich zum Durchschnitt der Jahre 1997 bis 2001 ist dieser Anstieg aber nur minimal oder sogar negativ (z. B. bei Butter).

Die Chancen der deutschen Molkereiwirtschaft, in den nächsten Jahren die Exporte von Milchprodukten auf den Weltmarkt wesentlich auszuweiten, werden für sehr begrenzt gehalten. Aufgrund der hohen Preisdifferenz zwischen EU und Weltmarkt und infolge des Zwangs, im Rahmen der WTO die Exporterstattungen weiter abzubauen, wenn nicht sogar vollständig abzuschaffen, bestehen nur geringe Impulse für Exportsteigerungen. Dies ist vor allem auch dadurch begründet, dass es sich beim Export deutscher Milchprodukte überwiegend um Standardware handelt.

Unter Berücksichtigung sowohl der Drittlandexporte als auch der Lieferungen in EU-Staaten stellt der Export für die deutsche Molkereiwirtschaft aber dennoch einen wichtigen Absatzkanal dar. Tabelle 3 zeigt, dass der Exportanteil in den letzten Jahren etwa 16 bis 18 % der Produktion betrug (vgl. o.V., 2003). Nach einem Rückgang im Jahr 2002 sind die deutschen Milchproduktexporte im Jahr 2003 wieder kräftig angestiegen, wobei vor allem Butter, Magermilch- und Vollmilchpulver Anstiege verzeichneten. Allerdings waren die mengenmäßigen Exportzunahmen mit weiter rückläufigen Exportpreisen verbunden.

Tabelle 3: Bedeutung der Exporte für die deutsche Molkereiwirtschaft (in Mrd. Euro)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Umsatz der dtsh. Milch-industrie	20,14	20,51	19,25	19,98	21,01	19,21	18,84
davon Export	3,21	3,50	3,73	3,68	3,52	3,19	3,51
Export-anteil (%)	16,5	17,1	19,4	18,4	16,8	16,6	18,4

Für die weitere Entwicklung des Außenhandels mit Milchprodukten kommt der **EU-Osterweiterung** eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Zu beachten sind in diesem Zusammenhang insbesondere die Erwartungen, dass es in den MOE-Staaten nach dem EU-Beitritt zu erheblichen Steigerungen der Milchproduktnachfrage kommen wird. Mehrere Argumente sprechen dafür, etwa die erwartete Steigerung der Einkommen und der gegenwärtig noch sehr niedrige Pro-Kopf-Verbrauch in den Beitrittsländern (IAMO, 2004)

Infolge dessen werden zukünftig in diese Länder voraussichtlich gute Exportchancen für etablierte Premiummarken und Spezialitäten bestehen. Dagegen ist davon auszugehen, dass zumindest Standardqualitäten von Milchprodukten in den Beitrittsländern teilweise bereits jetzt, auf jeden Fall aber nach einer kurzen Übergangszeit, in vergleichbarer Qualität produziert werden können. Wahr-

scheinlich werden die MOE-Länder mit diesen Produkten verstärkt auch die westeuropäischen Märkte beliefern. Eine Analyse der Außenhandelsstatistik zeigt, dass die Importe von Milchprodukten aus den MOE-Ländern bereits in den letzten Jahren erheblich angestiegen sind. Beispielsweise steht bei Käse deutschen Exporten von etwas mehr als 9.000 Tonnen im Jahr 2003 eine Importmenge von fast 33.000 Tonnen gegenüber.

Als Fazit bleibt, dass dem **Export zweifelsfrei weiterhin eine große Bedeutung** zukommt, wobei neben den EU-Mitgliedstaaten, wie beispielsweise Italien, vor allem die MOE-Staaten, aber auch Russland wichtige Zielländer deutscher Exporte darstellen. Für die meisten Molkereiunternehmen muss jedoch der Fokus weiterhin vor allem auf den Inlandsmarkt gerichtet sein.

(2) Die Entwicklung der Nachfrage nach Milchprodukten in Deutschland

Im Hinblick auf die Pro-Kopf-Nachfrage wichtiger Produktgruppen in Deutschland liegt bei längerfristiger Betrachtung eine positive Entwicklung nur noch in der Nachfrage nach Käse vor (vgl. Abb. 2). Bei Konsummilch ist nach einem starken Rückgang Mitte der 90er Jahre wieder eine leichte Zunahme zu verzeichnen. Bei Sahne und Butter ist ein geringfügiger Rückgang, bestenfalls eine Stagnation zu verzeichnen. Großartige generelle Impulse für die gesamte Branche können daher von der inländischen Nachfrage ebenfalls nicht erwartet werden.

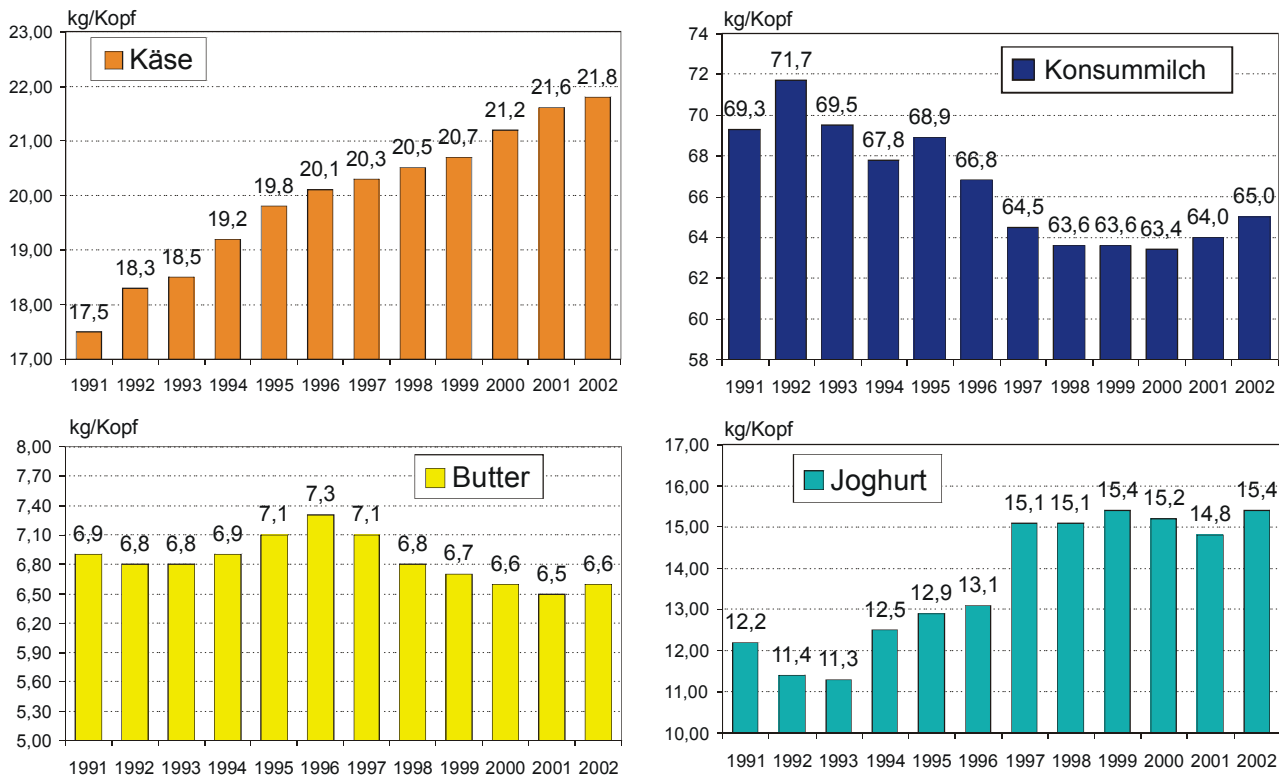
Innerhalb der einzelnen Produktgruppen und zwischen den Anbietern gibt es aber weiterhin erhebliche Marktanteilsverschiebungen. Grundsätzlich ist der Markt für Milchprodukte nach wie vor einer der chancenreichsten Märkte am Lebensmittelmarkt. Allerdings müssen die sich bietenden Chancen genutzt werden. Innovative Produktkonzepte unter Berücksichtigung der Megatrends im Konsumverhalten, nämlich Gesundheit und Wellness sowie Genuss und Convenience bieten gute Absatzmöglichkeiten. Bei massiver Unterstützung durch Kommunikationsmaßnahmen sind sie die Basis für Marktanteilsgewinne einzelner Anbieter. Auch einem aktiven Marketing für das wachsende Segment der Großverbraucher sollte eine größere Beachtung geschenkt werden.

1.3 Entwicklungen im Lebensmittelhandel und Auswirkungen auf die Molkereiwirtschaft

Die wichtigsten Entwicklungen im Lebensmittelhandel und die sich daraus für die Molkereiwirtschaft ergebenden Konsequenzen sind in Übersicht 2 zusammengestellt. Zentrale Auswirkungen hat erstens der vom Lebensmittelhandel aufgrund seiner Marktmacht sowie durch die Forcierung des Absatzes von Milchprodukten über Discountgeschäfte und als Handelsmarken ausgehende Preisdruck: Mehr als 50 % der Milchprodukte werden mittlerweile über niedrigpreisige Discountgeschäfte vermarktet.

Zu beachten ist zweitens die Tatsache, dass für die großen, zunehmend zentral einkaufenden Gruppen des Lebensmittelhandels nur entsprechend große Unternehmen der Molkereiwirtschaft adäquate Partner sind. Drittens sind auch Markenartikler zunehmend gezwungen, Discounter zu beliefern und Handelsmarken zu produzieren. Nicht zuletzt ist der Druck zu beachten, den der Lebensmittelhandel gegenwärtig hinsichtlich der Einführung der Sicherheitsstandards IFS bzw. BRC ausübt sowie auf die

Abbildung 2: Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauchs ausgewählter Milchprodukte in Deutschland



Übersicht 2: Entwicklungen im Lebensmittelhandel und die Konsequenzen für die Molkereiwirtschaft

Entwicklungen	Konsequenzen
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Starke Konzentration und Internationalisierung des Lebensmittelhandels. ◆ Starke Zunahme der Verbrauchermärkte sowie der niedrigpreisigen Discounter. ◆ Wachstum der Handelsmarken. ◆ Reorganisation der Beziehung Molkereiwirtschaft - Lebensmittelhandel durch ECR. ◆ Zunehmende Bedeutung der Lebensmittelsicherheit des Handels. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Starke Verhandlungsmacht des Lebensmittelhandels - starker Preisdruck. ◆ Zentralisierung und Internationalisierung des Einkaufs / nur große Lieferanten sind adäquate Partner des Handels. ◆ Aufgrund der Marktbedeutung sind auch Markenartikel gezwungen, Discounter zu beliefern und Handelsmarken zu produzieren. ◆ Notwendigkeit, den IFS und BRC-Standard zu implementieren und sich in ECR-Partnerschaften einzubringen.

Quelle: Eigene Zusammenstellung

Notwendigkeit, sich in ECR-Partnerschaften mit dem Lebensmittelhandel einzubringen. **Insgesamt stellen die Entwicklungen im Lebensmittelhandel entscheidende treibende Faktoren für den weiteren Strukturwandel in der Molkereiwirtschaft dar.**

Nach dieser Darstellung zukünftiger Rahmenbedingungen wird im zweiten Teil des Beitrags darauf eingegangen, welche Konsequenzen diese Entwicklungen für die Milcherzeuger einerseits und die Molkereien andererseits haben.

2. Die Konsequenzen der veränderten Rahmenbedingungen für die Milcherzeuger und die Milchproduktion in Deutschland

Aufgrund der veränderten Milchmarktpolitik ergeben sich **erhebliche und sicherlich schwierig zu erfüllende Anpassungsnotwendigkeiten** für die Milcherzeuger. Im Hinblick auf die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Milchstandorts Deutschland sind **entsprechende Anpassungen** in der Milchproduktion allerdings zugleich eine unbedingte Notwendigkeit. Im Einzelnen werden folgende Veränderungen in der Milcherzeugung für notwendig erachtet:

- Erstens ein **forcierter Strukturwandel in der Milchviehhaltung**: Der Autor geht davon aus, dass in Zukunft **Milcherzeugung im Vollerwerb** nur mit Kuhbeständen von mehr als 80 bis 100 Kühen möglich sein wird (vergl. o.V., 2004). Nur dann wird es möglich sein, ein ausreichendes Familieneinkommen zu erwirtschaften. Milcherzeuger mit kleineren Beständen werden auf Einkommenskombinationen, etwa Einkommen aus dem Fremdenverkehr, angewiesen sein.
- Zweitens setzt eine wettbewerbsfähige Milchviehhaltung die **Ausschöpfung aller Leistungspotenziale und Kosteneinsparungsmöglichkeiten** voraus. Von den Fachleuten werden diesbezüglich vor allem hohe Milchleistungen pro Kuh, eine leistungsgerechte Fütterung, eine qualitätsorientierte Grundfutterwirtschaft, intensive Zuchtarbeit, kostengünstige Stallbauten und eine Rationalisierung der Arbeitswirtschaft für essenziell gehalten (STOCKINGER, 2001). Aktuelle Vergleiche der Produktionskosten in Milchviehbetrieben weisen darauf hin, dass in der Milcherzeugung gegenwärtig durchaus noch erhebliche Kosteneinsparungsmöglichkeiten bestehen (SCHNEIDER, 2004).

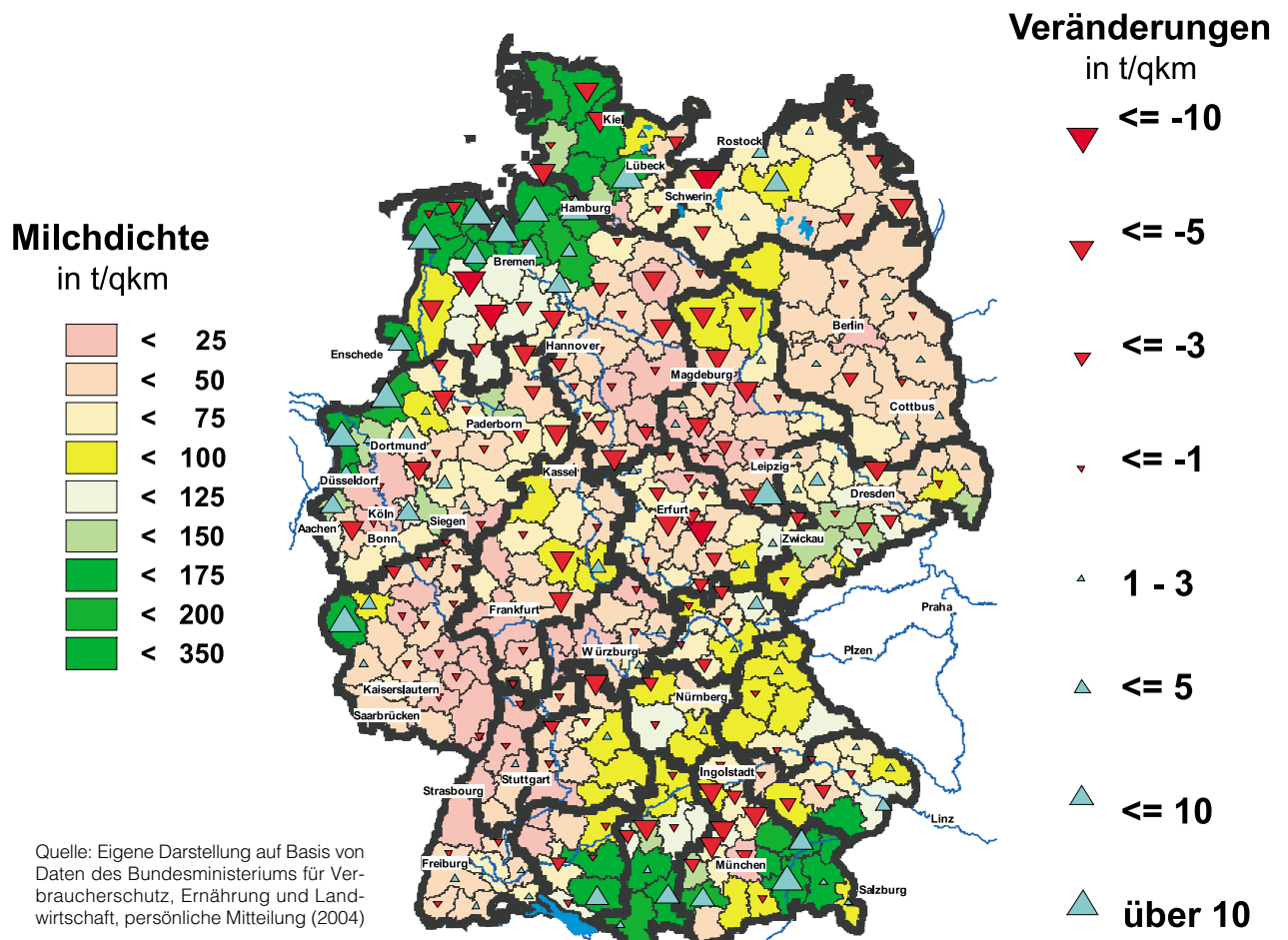
Ein wichtiger **Hemmfaktor**, der einem schnellen Strukturwandel in der Milchviehhaltung entgegen steht, ist allerdings die gegenwärtige, schlechte Ertragssituation der Milchviehbetriebe. In Verbindung damit dürfte die Bereitschaft begrenzt sein, Risiken durch weitere Expansion der Milchviehhaltung, etwa durch Stallneubauten, einzugehen. Ferner darf die Schwierigkeit der Finanzierung dieses Strukturwandels nicht unterschätzt werden. Positiv für wachstumswillige Milcherzeuger dürfte allerdings die auf-

grund der Entkopplung erwartete massive Reduzierung der Quotenpreise sein (ISERMEYER, 2004). Trotz aller bestehenden Vorbehalte wird die Branche wahrscheinlich nicht umhin kommen, sich mit der Frage kooperativer Lösungen verstärkt auseinander zu setzen. Diese könnten sowohl hinsichtlich der Finanzierung als auch der schnellen Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen einen wichtigen Beitrag leisten (Beiträge in Rentenbank, 2001).

Die große Bedeutung einer Optimierung der Milchviehhaltung wird nicht nur darin gesehen, dass Milchviehbetriebe entsprechender Größe und Leistungsfähigkeit **auch in Zukunft gute Chancen** haben, in der Milchviehhaltung ein ansprechendes Einkommen zu erwirtschaften. Die Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen stellt zugleich eine Voraussetzung dafür dar, **für die berechtigten Anliegen der Branche in der Politik** eher wieder Gehör zu finden.

Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass die **Chancen gering** eingeschätzt werden, dass es zu einer **grundsätzlichen Revision der eingeschlagenen Agrarpolitik** kommt. Allerdings besteht die Hoffnung, dass es nach Erreichung eines besseren Ausgleichs von Angebot und Nachfrage auf den Milchmärkten wieder zu einem Anstieg des Preisniveaus kommt. Wie lange die Phase niedriger Preise dauert und wie tief diese sinken, lässt sich allerdings kaum abschätzen. An die Politik muss daher die Forderung gerichtet werden, durch **Härtefallregelungen** zumindest den leistungsfähigen Betrieben Hilfestellungen anzubieten, um diese Niedrigpreisphase durchhalten zu können.

Abbildung 3: Milchdichte 2002 und Veränderungen der Milchdichte zwischen 1998 und 2002



Aufgrund der beschriebenen Entwicklungen resultiert eine wichtige **Konsequenz für das Milchaufkommen und die Molkereien**: Es ist nicht mehr sicher, ob die Gesamtquote in allen Jahren tatsächlich voll ausgenutzt werden wird. Abbildung 3 zeigt, dass sich in der Milchdichte bereits während der letzten Jahre beachtenswerte Veränderungen ergeben haben. Die Abbildung zeigt zum einen die Milchdichte nach Landkreisen: von hellgrau mit weniger als 25 t pro qkm bis zu dunkelgrau mit bis zu 350 t pro qkm. Die Dreiecke geben zum anderen die Veränderungen zwischen 1998 und 2002 an. Eine Zunahme der Milchdichte ist nur noch in den ausgesprochenen Grünlandgebieten bzw. Schwerpunktreionen der Milchproduktion zu verzeichnen. In allen Regionen mit ohnehin bereits niedriger Milchdichte bzw. mit Produktionsalternativen kam es demgegenüber zu einem mehr oder minder starken Rückgang der Milchproduktion pro Flächeneinheit.

Als Konsequenz dieser Entwicklungen ist davon auszugehen, dass in verschiedenen Regionen die Milchproduktion zumindest langfristig erheblich eingeschränkt werden wird. Daraus resultiert unmittelbar als weitere Konsequenz, dass eine **flächendeckende Grünlandbewirtschaftung und Milchviehhaltung**, die lange ein agrarpolitisches Ziel darstellte, unter diesen neuen Rahmenbedingungen nicht aufrechterhalten werden kann.

3. Die Konsequenzen der veränderten Rahmenbedingungen für die Molkereien

3.1 Unmittelbare Implikationen der Reform der Agrarpolitik für die Molkereiwirtschaft

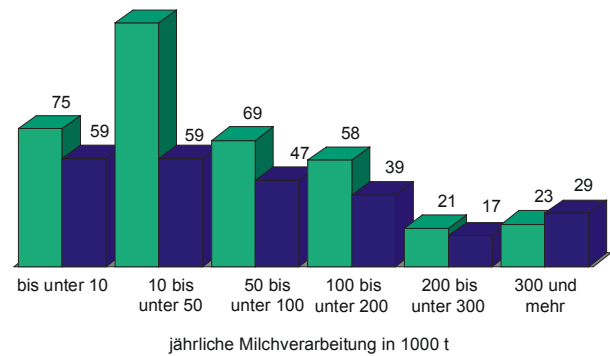
Die aufgeführten Reformschritte der Agrarpolitik haben für die Molkereien zunächst den Vorteil, dass die Kosten des wichtigen Produktionsfaktors Rohmilch und damit insgesamt die Produktionskosten sinken werden. Damit verbessert sich die Chance - und dies ist ein erklärtes Ziel der EU-Kommission im Zusammenhang mit den vorgenommenen Reformen - die Exportchancen der EU auf Drittländermärkte ohne Exporterstattungen zu verbessern.

Allerdings ist es wahrscheinlich, dass aufgrund der Entwicklungen auf der Erzeugerstufe in verschiedenen Regionen die Milchdichte erheblich reduziert wird. Damit wird ein Prozess fortgesetzt bzw. intensiviert, der in den Ackerbauregionen seit Jahrzehnten stattgefunden hat: Molkereistandorte verlieren in ihrem ursprünglichen Einzugsgebiet die Rohstoffbasis. Als Konsequenz resultiert einerseits die Notwendigkeit von Desinvestitionen an verschiedenen Standorten, andererseits aber auch die Notwendigkeit von Standortverlagerungen und Neubauten. Insgesamt wird in dieser Entwicklung eine weitere treibende Kraft für die Fortsetzung, wenn nicht sogar für eine Intensivierung, des Molkereistrukturwandels gesehen.

3.2 Konsequenzen der Entwicklungen für die weitere Konzentration in der Molkereiwirtschaft

Abbildung 4 macht deutlich, dass zwischen den Jahren 1991 (hellgraue Säulen) und 2000 (dunkelgraue Säulen) nur noch die Anzahl der Molkereiunternehmen mit 300 Mio. kg und mehr Milchverarbeitung pro Jahr zugenommen hat, während in allen anderen Größenklassen Rückgänge zu verzeichnen sind. Allerdings hatten im Jahr 2000 noch 165 Unternehmen weniger als 100 Mio. kg Milchverarbeitung pro Jahr.

Abbildung 4: Entwicklung der Anzahl der deutschen Molkereiunternehmen nach Größenklassen



Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis ZMP (2002): Milch Marktbilanz 2002, S. 32.

Der Strukturwandel in der Molkereiwirtschaft wird durch verschiedene Triebkräfte forziert (vgl. Übersicht 3). Große Bedeutung kommt der Möglichkeit von Unternehmen mit großen, spezialisierten Betriebsstätten zu, die Stückkosten der Produktion, Logistik etc. zu senken. Weitere zentrale Vorteile großer Unternehmen bestehen im Marketing, in der Produktentwicklung, in der Internationalisierung sowie im kostengünstigen Einkauf von Produktionsfaktoren. Es wird davon ausgegangen, dass insbesondere diese Vorteile in nächster Zeit weiter an Bedeutung gewinnen werden. Zu beachten ist ferner die Möglichkeit großer Unternehmen mit mehreren Betriebsstätten, in Abhängigkeit von der Marktsituation auf den einzelnen Märkten die Schwerpunkte der Verarbeitung auf die jeweils beste Verwertung abzustimmen. Auch die hohe Konzentration ausländischer Wettbewerber und nicht zuletzt die hohe Konzentration und Internationalisierung des Lebensmittelhandels als Partner der Molkereiunternehmen auf der Absatzseite sind als Triebkräfte des weiteren Strukturwandels anzusehen.

Übersicht 3: Wichtige Einflussgrößen auf den Strukturwandel in der Molkereiwirtschaft

- ◆ Realisierung von Kostendegressionseffekten in der Produktion, Logistik etc.
- ◆ Vorteile großer Unternehmen im Marketing, in der F&E und Internationalisierung.
- ◆ Hohe Konzentration ausländischer Wettbewerber.
- ◆ Hohe Konzentration und Internationalisierung des Lebensmittelhandels.
- ◆ Möglichkeit der Lenkung der Milch in die jeweils beste Verwertung.
- ◆ Kosteneinsparungen im Einkauf.
- ◆ Schwierigkeiten der Finanzierung.
- ◆ Psychologische und emotionale Widerstände.
- ◆ Steigende Milcherfassungskosten großer Betriebsstätten.
- ◆ Geringe Flexibilität / stärkere Bürokratisierung großer Unternehmen.
- ◆ Realisierung der potenziellen Synergievorteile setzt erhebliche interne Anpassungen voraus (Stilllegung/Neubau von Betriebsstätten, Abbau von Personal etc.

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Wichtige Hemmfaktoren des Strukturwandels sind vor allem die Schwierigkeiten der Finanzierung größerer Investitionen in der Molkereiwirtschaft, emotionale Widerstände der Entscheidungsträger und steigende Milcherfassungskosten bei einer starken Konzentration der Milchverarbeitung.

Ohne die Schnelligkeit des weiteren Strukturwandels exakt prognostizieren zu können, zeichnet sich aus heutiger Sicht ab, dass sich der Strukturwandel mit unveränderter Schnelligkeit fortsetzen, wenn nicht sogar intensivieren wird. Die erörterten Hemmfaktoren des Strukturwandels, etwa steigende Milcherfassungskosten großer Betriebe, werden nach Modellkalkulationen am Institut des Autors nicht ausreichen, um das Wachstum der Unternehmen und Betriebe ernsthaft zu hemmen. Diese Konzentrationsprozesse werden sich in der Zukunft voraussichtlich zunehmend länderübergreifend abspielen.

Auf der Basis der erwähnten Rahmenbedingungen wird im Verlauf der nächsten 10 Jahre eine **Reduzierung auf etwa 30 Molkereiunternehmen** in Deutschland für eine realistische Option gehalten.

3.3 Die Konsequenzen für die verschiedenen Optionen der Unternehmensstrategie von Molkereien

(1) Die Bedeutung der Strategie der umfassenden Kostenführerschaft

Die Strategie der umfassenden Kostenführerschaft verfolgt das Ziel, in einem Produktbereich für ein definiertes Qualitätsniveau gegenüber den Konkurrenten Wettbewerbsvorteile durch niedrige Kosten zu erringen. Diese Strategie setzt große Unternehmen und Betriebsstätten und stringentes Kostenmanagement voraus.

Bei einer **Bewertung der Strategie der Kostenführerschaft** als strategische Option der Molkereiwirtschaft ist zunächst darauf hinzuweisen, dass die Bedeutung dieser Strategie in den letzten Jahren stark angestiegen ist. Es wird davon ausgegangen, dass in Zukunft die Produktion von Standardprodukten des Molkereiproduktsortiments, die Produktion von Handelsmarken und Produkten für Discountgeschäfte im Wesentlichen eine Domäne von großen Unternehmen der Molkereiwirtschaft sein wird. Diese müssen in den jeweiligen Produktgruppen Kostenführer sein oder Kosten aufweisen, die nur einen geringen Abstand zum Kostenführer aufweisen.

Allerdings müssen aufgrund des gestiegenen Wettbewerbs auf den Märkten zukünftig selbst die Hersteller von Wertschöpfungsprodukten, von Markenartikeln und von Spezialitäten dem **Kostenmanagement einen noch höheren Stellenwert beimessen** als in der Vergangenheit, um den Abstand ihrer Kosten zu den Kostenführern möglichst gering zu halten. Die in Zukunft erzielbaren Mehrerlöse für Marken und Spezialitäten werden nur verhältnismäßig geringe Mehrkosten zulassen.

(2) Die Differenzierungsstrategie als zukünftige Option der Molkereiwirtschaft

Die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie setzt auf die Entwicklung und das Angebot von Produkten mit **Aleinstellungsmerkmalen**. Aufgrund der Eigenschaften dieser Produkte sind die Kunden davon überzeugt, dass diese besser sind als Standarderzeugnisse und jene von Wettbewerbern. Aufgrund dieses Mehrwerts sind die Kunden auch bereit, einen entsprechenden Mehrpreis zu bezahlen.

Eine wichtige Option für eine Differenzierungspolitik bei Milchprodukten ist die Schaffung von **Präferenzen durch Produktinnovationen** (Verwendung spezifischer Roh-, und Zusatzstoffe sowie Reifungskulturen, Einsatz spezieller Fertigungsprozesse, aufmerksamkeitsstarke Verpackungen). Ein zweiter zentraler Weg um Einzigartigkeit zu erreichen ist **Markenpolitik**. Marken vermitteln den Konsumenten Schlüsselsignale und vereinfachen den Einkaufsprozess. Zu beachten ist allerdings, dass heute ein USP nur dann aufgebaut werden kann, wenn herausragende funktionale Eigenschaften der Produkte durch emotionale Botschaften ergänzt und untermauert werden. Daraus folgt eine dritte Option aber zugleich auch generelle Voraussetzung für eine Differenzierungsstrategie, nämlich hohe Aufwendungen für **kommunikative Maßnahmen**.

Das **zentrale Problem einer Differenzierungsstrategie** liegt darin, dass kontinuierliche Produktinnovation, Markenpolitik und umfassende Kommunikation mit hohen Kosten verbunden sind. Ein Blick auf die großen Markenartikler wie Nestlé und Danone macht dies deutlich: Beispielsweise hat Nestlé im Durchschnitt der Jahre 2001 bis 2003 jährlich 795 Mio. Euro für Forschung und Entwicklung ausgegeben. Danone hatte im Jahr 2003 in Deutschland einen Werbeetat von 71,4 Mio. Euro.

Bei einer **Evaluierung der zukünftigen Bedeutung der Differenzierungsstrategie** für die Molkereiwirtschaft kommt der Autor daher zum Ergebnis, dass diese zweifellos eine zentrale **Option für größere, finanzstarke Unternehmen des Molkereisektors** darstellt. Voraussetzung ist allerdings, dass für diese Strategie bereits in der Vergangenheit eine Basis aufgebaut wurde. Vor allem Konzern- und Privatmolkereien haben diese Chance genutzt. Es wird generell für erforderlich erachtet, dass die Unternehmen des Molkereisektors das Engagement in Richtung Produktinnovation und Marketing wesentlich verstärken. Nur dann wird es auch möglich sein, die Abhängigkeit vom Lebensmittelhandel zu reduzieren.

(3) Zukünftige Chancen einer Nischenstrategie für die Molkereiwirtschaft

Eine Nischenstrategie richtet ihren **Fokus auf Segmente des Marktes** und versucht, in der Nische eine Differenzierung von anderen Angeboten zu erreichen. Wichtig für Nischenanbieter ist es, in der Nische eine hohe Konsumententreue zu erreichen und dadurch möglichst Wettbewerber vom Eintritt in die Nische abzuhalten.

Chancen hat eine Nischenstrategie dann, wenn es tatsächlich gelingt, Produkte anzubieten, die den speziellen Wünschen der jeweiligen Zielgruppe besser entsprechen als Alternativangebote. Beispiele sind etwa Bioprodukte und regionale Käsespezialitäten, etwa Bergkäse von Alpsennereien. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang auch Regionalmarken, die durch regional geprägte Inhaltsstoffe oder Produktionsprozesse charakterisiert sind. Die Bedeutung solcher Regionalmarken ist in den letzten Jahren durch den gestiegenen Stellenwert von Produkten aus der Region als Einkaufsmotiv wieder angestiegen.

Entscheidend für die zukünftige **Bedeutung der Nischenstrategie** ist die Möglichkeit, die im Allgemeinen höheren Kosten einer Nischenproduktion auf die Konsumenten zu überwälzen. Unter den gegebenen Marktverhältnissen und dem ansteigenden Wettbewerb ist dies zunehmend schwierig. Ein typisches Beispiel ist der Markt für Biomilchprodukte, auf dem eine steigende Diskrepanz zwischen den anfallenden Kosten und der Akzeptanz höherer Preise durch die Konsumenten festzustellen ist.

Trotz dieser Probleme dürfte **für eine begrenzte Anzahl kleiner und mittelständischer Unternehmen des Molke-reisektors** (KMU) auch in Zukunft eine **Nischenpolitik eine realistische Strategieoption** darstellen.

4. Fazit

Wir müssen davon ausgehen, dass sich die Rahmenbedingungen der Milch- und Molkereiwirtschaft in den nächsten Jahren mit großer Geschwindigkeit verändern. Der gesamte Sektor, Milcherzeuger und Molkereien, steht vor großen Herausforderungen, seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern. Eine Folge dieser Entwicklungen wird sein, dass in den nächsten Jahren der Strukturwandel sowohl bei den Milchproduzenten als auch bei den Molkereiunternehmen mit erheblicher Intensität fortschreiten wird und aus Wettbewerbsgründen auch muss.

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird zwar in starkem Maße von den politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, den jeweiligen Strukturen sowie von den gewählten Strategien bestimmt. Mindestens so wichtig für den Erfolg sind jedoch sowohl in der Milchviehhaltung als auch im Molkereisektor Unternehmerpersönlichkeiten, die in der Lage sind, die gewählten Strategien mit Können, Kontinuität und Überzeugungskraft umzusetzen. Auch in Zukunft wird eine hohe Qualität der Unternehmensführung die zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmen bleiben.

Abschließend wird es für wichtig gehalten darauf hinzuweisen, dass dieser Anpassungsprozess für beide Seiten, sowohl für die Milcherzeuger als auch für die Molkereien, erheblich erschwert wird, wenn dieser in einer Atmosphäre der Konfrontation zwischen den Partnern abläuft. Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit in der Milch- und Molkereiwirtschaft setzen zunehmend das Bewusstsein aller Akteure in der Wertschöpfungskette vom Milcherzeuger bis zum Lebensmittelhandel voraus, dass sie in einem Boot sitzen und nur gemeinsam erfolgreich sein können.

5. Quellen

- IAMO (2004): Consumption Trends for Dairy and Livestock Products, and the Use of Feeds in Production in the CEE Accession and Candidate Countries. Halle: IAMO
- ISERMEYER, F. (2004): Wie sieht die Zukunft aus? DLG Mitteilungen 8/2004, S. 60-63
- JOACHIMSEN, H. (2004) Milch: Vollkosten sind nicht mehr gedeckt. Top agrar 5/2004, 28-32
- MIV (2004): Marktbericht Milch, Februar 2004
- OECD Agricultural Outlook 2003 - 2008: S. 30-31
- o.V. (2003): Gewinner im Export: Deutsche Milchprodukte. Online im Internet: http://www.milch-markt.de/milch_aktuell/index.html (Stand 19.12.03)
- o.V. (2004): Zahl der Milcherzeuger in Deutschland könnte sich bis 2015 halbieren. Agra-Europe, 45. Jg., Nr. 3, Länderberichte
- o.V. (2003): Die Kostenschrauben im Kuhstall drehen. dlz 6/2003, S. 68-71
- Rentenbank (2001): Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft - Chancen und Grenzen im Strukturwandel. Schriftenreihe Band 15, Frankfurt am Main
- STOCKINGER, CH. (2001): Ökonomische Perspektiven der bayerischen Milchviehhalter. LfL - Institut für Ländliche Strukturentwicklung, Betriebswirtschaft und Agrarinformatik, München. Online im Internet: http://www.landwirtschaft.bayern.de/la/sg_33/perspektiven (Stand 22.05.2003)
- SCHNEIDER, H. (2004): Milchproduktion am Standort Deutschland - Bestandsaufnahme und Erwartungen: Wie ich weiter als Familienbetrieb bestehen will. Vortrag bei der DLG-Wintertagung 2004, Berlin, 13.01.2004

- ZMP (2002): Milch Marktbilanz 2002, S. 32
ZMP (2003): Milch Marktbilanz 2003, S. 32-33

Anschrift des Verfassers

Prof. Dr. Hannes Weindlmaier
Professur für Betriebswirtschaftslehre
der Milch- und Ernährungsindustrie
Technische Universität München
Weihenstephaner Berg 1
85354 Freising-Weihenstephan

E-Mail: H.Weindlmaier@wzw.tum.de