

Gerald LINDINGER-PESENDORFER<sup>1)</sup>, Christian GROSCHUPP<sup>2)</sup>, München

# In Zeiten des Wandels die Zukunft gestalten

## ► Molkerei 2020 - Die Branche kämpft mit sinkenden Gewinnen

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

der hohe Anteil genossenschaftlicher Molkereien zu berücksichtigen ist, bei denen ein Teil des Gewinns über das Milchgeld ausgeschüttet wird, so ist es dennoch Ausdruck der schwierigen Performance-Situation, in der sich viele Molkereibetriebe befinden.

### Neue Marktregeln

#### Die Wettbewerbsintensität steigt national und international

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

Zum Ersten sind alle Molkereien, die das Heil im Export und in der Internationalisierung suchen, aufgefordert, die sinkende Profitabilität auf den internationalen Märkten in die Überlegungen und Pläne mit einfließen

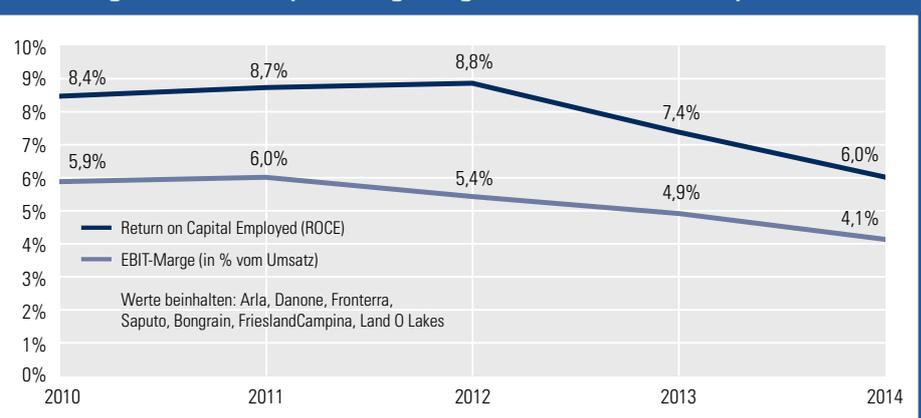
**S**owohl Anbieter von preissensiblen Massen-(Export-)waren (z. B. Milchpulver, Blockbutter) als auch die durch die längere Preisbindung im LEH etwas weniger stark betroffenen regional geprägten „Markenmolkereien“, mussten sich auf diese starke Volatilität einstellen.

Die Leidtragenden des Milchpreisverfalls sind in jedem Fall die Landwirte. Es leiden aber auch die milchverarbeitenden Unternehmen mit und ohne eigene Milchanlieferung durch die Überkapazitäten auf den internationalen Märkten. Die rückläufigen Gewinn- und Kapitalertragsmargen der großen internationalen Molkereiunternehmen belegen die Schwierigkeiten der Branche deutlich.

Auch in Deutschland ist die Ertragslage nicht berauschend. Während Unternehmen mit ei-

nem signifikanten Markengeschäft in den letzten Jahren immerhin eine Gewinnmarge i.H.v. durchschnittlich 4,8 Prozent erzielen konnten, so lag diese bei Private Label-Herstellern bei lediglich 1,4 Prozent (im Vergleich zu 2,3 Prozent bei Unternehmen der gesamten Lebensmittelindustrie). Auch wenn bei der Bewertung dieser Ergebnisse

Abbildung 1: Gewinn-/Kapitalertragsmarge von internationalen Top-Molkereien



1) Senior Manager, Bereichsleiter Food

2) Senior Manager, Branchenexperte Molkereien und Finanzierung  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München,  
www.wieselhuber.de



zu lassen. Jede Internationalisierungsstrategie ist mit unterschiedlichen Szenarien zu Milch- und Ertragsentwicklung zu unterfüttern. Die auch vom Landwirtschaftsministerium geteilte Aufforderung, Überkapazitäten auf Exportmärkten abzusetzen, ist also in der Realität nicht einfach umzusetzen – vor allem nicht zu attraktiven, profitablen Konditionen.

Wenn die Internationalisierung zusätzlich durch den Aufbau oder Kauf von Molkereistandorten erfolgen soll, ist eine fundierte Markt- und Standortanalyse und Planung zwingend erforderlich, um Fehlinvestitionen zu vermeiden. Sehr deutlich wird das, wenn man Kaufpreisrechnungen auf Basis eines positiven Szenarios (+ drei Prozent p.a.) vs. einem negativen Szenario (- drei Prozent p.a.) vergleicht. Dadurch kann der Unternehmenswert um bis zu 45 Prozent variieren. Zudem verstärkt sich der Wettbewerbsdruck auf dem deutschen Heimatmarkt. Immer stärker werden neben Arla, FrieslandCampina und Savencia effizient aufgestellte internationale Molkereien auf den deutschen Markt drängen, der trotz bereits erfolgter Konsolidierung auf 142 Molkereien (Stand 2014, stat. Bundesamt) immer noch vergleichsweise fragmentiert ist.

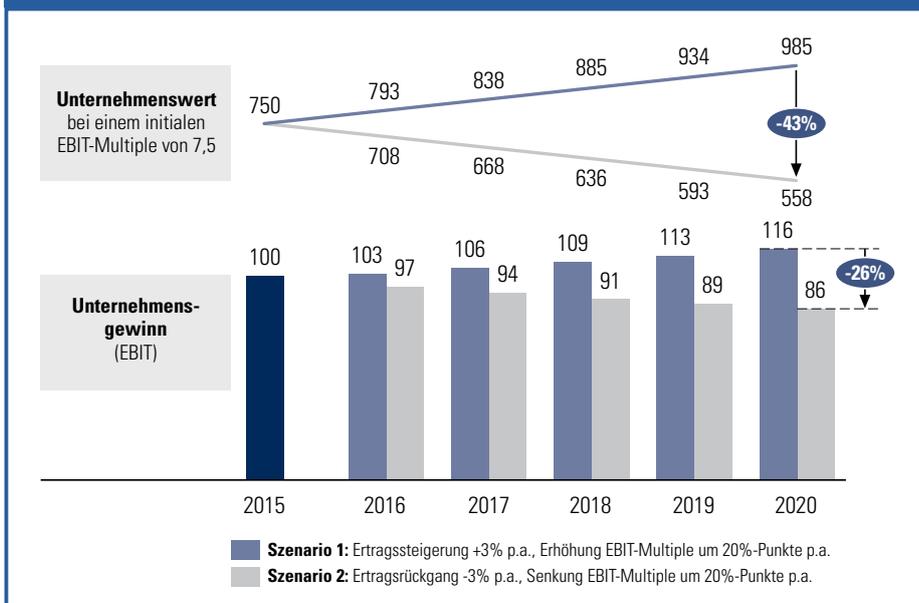
Nicht nur mittelständisch geprägte (Genossenschafts-) Betriebe benötigen eine überzeugende Antwort, wie in diesem Umfeld die eigene Zukunftsfähigkeit gesichert werden kann.

Abbildung 2: EBIT in % vom Umsatz Private Label und Private Label-/Marken-Unternehmen

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

Quelle: Studie W&P „Unternehmenswertsteigerung im Spannungsfeld Private Label vs. Marken“ 2014

Abbildung 3: Kaufpreis in unterschiedlichen Szenarien



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

Kooperationen, Verschmelzungen und Übernahmen können sinnvolle Ansätze zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sein. Damit die Position hierdurch relevant verstärkt werden kann, sind die „Erfolgstreiber“

bzw. Synergien genau zu identifizieren. Schlecht geplante Zusammenschlüsse unter dem Motto „mehr vom Gleichen“ sind nur selten erfolgreich. Wem es aber gelingt, die Markt- bzw. Markenposition zu stärken, Geschäftsbereiche zu fokussieren oder die Betriebs- oder Kostenstruktur zu verbessern, kann wichtige Erfolgsfaktoren realisieren.

### Zukunftsstrategie

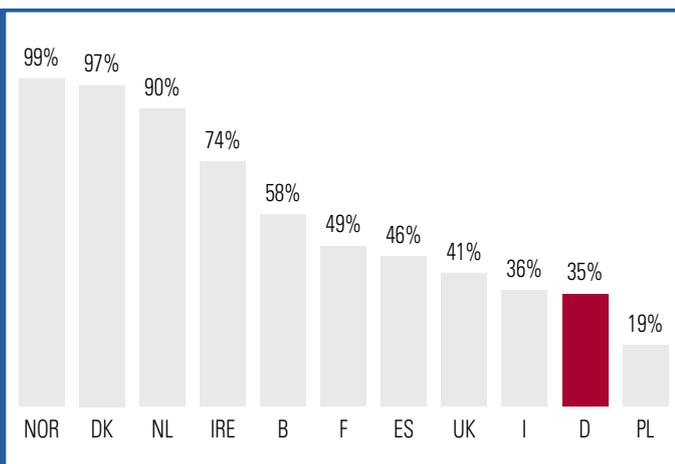
#### Die Positionierung schärfen

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

Eine Schablone für die „richtige Strategie“ gibt es nicht. Eine zunehmende Polarisierung ist jedoch zu erwarten. Wer dann keine schlüssige Positionierung hat, wird gegen-

Abbildung 4: Anteil Top 3 Molkereien an nationaler Milchverarbeitung

(Quelle: Productschap Zuivel)



## Verfahrensvereinfachung für die Vor-Ort-Prüfungen von KMU (Spitzenausgleich)

Ab dem Antragsjahr 2015 wird die Nachweisführung über den Betrieb eines alternativen Systems zur Verbesserung der Energieeffizienz nach SpaEfV ( Voraussetzung zur Wahrnehmung des Spitzenausgleichs ) vereinfacht. Die bisher erforderliche jährliche Vor-Ort-Prüfung muss nun mehr nur alle zwei Jahre durchgeführt werden.

Grundsätzlich müssen Unternehmen, um den Spitzenausgleich für produzierende Unternehmen in Anspruch zu nehmen nachweisen, dass sie ein Energiemanagementsystem betrieben haben oder bei EMAS registriert sind. Ausnahmen hiervon gibt es für KMU ( kleine und mittlere Unternehmen ). Sie können auch die in der Spitzenausgleichseffizienzverordnung (SpaEfV) enthaltenen, alternativen Systeme nutzen. Mit dem Schreiben vom 16. September 2015 haben DakKS und DAU eine Verfahrensvereinfachung bei der Durchführung von Vor-Ort-Prüfungen vorgenommen. Hiernach muss die Vor-Ort-Prüfung durch den Gutachter nur alle zwei Jahre erfolgen. In den Jahren ohne Vor-Ort-Prüfung ist eine dokumentenbasierte Prüfung ausreichend. Die dokumentenbasierte Prüfung umfasst den aktualisierten Energieauditbericht nach DIN 16247-1, die Datenerfassung gemäß der Tabellen eins bis drei (Anlage 2 SpaEfV) und die jährliche Bewertung/Beschlussfassung der Unternehmensleitung zum Stand der Maßnahmeplanung. Allerdings: Gibt es wesentliche unternehmensspezifische Änderungen (beispielsweise Energieeinsatzmenge, Wechsel des Energieträgers oder eine Änderung der Struktur des Unternehmens), so ist eine Vor-Ort-Prüfung wieder vorgeschrieben. KMU, die mehrere Standorte haben, können entweder die Verlängerung des Prüfintervalls oder die Multisitierung nach DAkKS 71 SD 6 013 anwenden. Nach der Multisitierung werden jährliche Vor-Ort-Audits in der Zentrale des Unternehmens und eine jährliche Stichprobenauswahl von Standorten durchgeführt. Innerhalb von vier Jahren müssen dann alle Unternehmensstandorte geprüft werden. ▲

## Neuer Temperatur-Transmitter

Der neue Transmitter von Wika mit Analogausgang verarbeitet Signale von Widerstandssensoren (Pt100 und Pt1000) und Potentiometern. Er ist in weniger als drei Sekunden betriebsbereit und bietet Unternehmensangaben zufolge eine hohe Grundgenauigkeit von 0,1 Prozent der Spanne bei einer Messrate bis zu 20 Messwerte pro Sekunde. Der T15 erfüllt zugleich hohe Sicherheitsstandards, unter anderem nach NAMUR-Empfehlungen zu EMV-Schutz, Signalisierung und Sensorbruch-Überwachung. Als erster Transmitter auf dem Markt wurde er gemäß der neuen EMV-Schutz-Norm DIN EN 61326-2-3:2013 zertifiziert. Außerdem verfügt der T15 über die ATEX- und IECEx-Zulassung für den Einsatz in Ex-Bereichen.

Mit der neuen Software WIKAsoft-TT kann der Transmitter intuitiv programmiert werden. Das einfache Handling des T15 wird durch ein Gehäuse mit Sensoranschluss von außen, einem großen



Temperatur-Transmitter, Typ T15, in Kopf- und Schienen-ausführung (Foto: Wika)

Klemmbereich bis zu 2,5 mm<sup>2</sup> sowie aufgedruckter Anschlussbelegung unterstützt. Das neue, kostengünstige Gerät ist für vielfältige Applikationen im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Prozessindustrie einsetzbar. ▲



Christian Groschupp



Gerald Lindinger-Pesendorfer

über den Spezialisten jeweils im Nachteil sein. Drei Grundtypen sind strategisch zu unterscheiden:

1. Industrialisierung ist insbesondere das Spielfeld der großen internationalen Unternehmen bzw. Genossenschaften. Hohe Investitionen sind notwendig, um mit optimierten Anlagen, Prozessen und Strukturen im internationalen Preis-/Mengen- und Markengeschäft erfolgreich zu sein.
2. Spezialisierung kann mit starken nationalen bzw. überregionalen Marken und mit einem ausreichend breiten und differenzierenden Sortiment erfolgen. Voraussetzungen sind Zugang zu knappen Rohstoffressourcen (z. B. Bio-, Bergbauern-, Heu-, gentechnikfreie Milch) und die notwendige Authentizität, z. B. bei einer Fokussierung auf Regionalität und Nachhaltigkeit.
3. Volumenflexibilisierung ermöglicht das optimale Nutzen der unterschiedlichen Verwertungswege. Volumenvorteile in der Beschaffung, effiziente sowie flexible Verarbeitungskapazitäten und der Zugang zu den attraktiven Spotmärkten sind dafür notwendig.

Die Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren dieser Ausrichtungen unterscheiden sich

## Dr. Wieselhuber & Partner (W&)...

...ist eine unabhängige, branchenübergreifende Management-Beratung mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg für Familienunternehmen sowie für Sparten und Tochterunternehmen von Konzernen unterschiedlicher Branchen. Im Fokus der Beratungsdienstleistungen 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. Die Tätigkeit der Unternehmensberatung ist geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden Know-how und langjähriger Praxiserfahrung.

ebenso wie der Finanzbedarf. Insbesondere für mittelständische Betriebe stellt die gesicherte Finanzierung eine Herausforderung dar. Ein überzeugender Business-Plan, der in der Sprache der Banken aufbereitet ist und deren Regelwerk berücksichtigt, ist die Grundlage für funktionierende Finanzierung. Es gilt somit, einen individuellen Weg zu finden, der die eigene Herkunft mit den Schwachstellen und Stärken berücksichtigt und das Unternehmen „fit für die Zukunft“ macht. ▲

## Abbildung 5: Grundstrategien für Molkereien

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

Zutritt nur für  
Fachbesucher

Nürnberg, Germany  
10. - 13.2.2016

# BIOFACH2016

into organic

Weltleitmesse für Bio-Lebensmittel

## BIOFACH. INSPIRIERT MIT NACHHALTIGEN INNOVATIONEN.

Dürfen Sie auf keinen Fall verpassen: eine weltweit einzigartige Vielfalt an Bio-Lebensmitteln. Was die BIOFACH zur Weltleitmesse und Networkingplattform für die ganze Bio-Branche macht: das Bekenntnis zu konsequenter Zertifizierung und die hohe Internationalität bei **2.140 Ausstellern** und **44.624 Besuchern\***.

Müssen Sie gesehen haben: den **Neuheitenstand** mit den wichtigsten Trends, den neuesten Produkten und der Wahl des **Best New Product Award**. Auf jeden Fall besuchen: den **BIOFACH Kongress** mit dem Fokus „**Organic 3.0 – Handeln für mehr Bio**“. Mehr dazu und weitere Messehighlights unter:

[BIOFACH.DE](http://BIOFACH.DE)

im Verbund mit  
**VIVANESS2016**  
10 years into natural beauty

Internationale Fachmesse  
für Naturkosmetik

\*BIOFACH und VIVANESS 2015

TRAGEN SIE DEN  
TERMIN DIREKT IN  
IHREN KALENDER EIN.



### VERANSTALTER

NürnbergMesse  
Tel +49 (0) 9 11. 86 06-49 09  
Fax +49 (0) 9 11. 86 06-49 08  
besucherservice@  
nuernbergmesse.de