

# Wertschöpfungskette Milch muss an einem Strang ziehen

Der EU-Milchmarkt ist gesättigt. Ein langsames Wachstum verzeichnen allenfalls noch einige wenige Produktsegmente. Gleichzeitig baut die EU bestehende Marktstützungen und den Außenschutz immer weiter ab. Vor diesem Hintergrund stellt sich der deutschen Milchwirtschaft die Frage: Wie kann die gesamte Wertschöpfungskette effizienter gestaltet und so für die Zukunft fit gemacht werden? Mit dieser Problemstellung beschäftigt sich die Arbeitsgruppe Milchwirtschaft an der Universität Göttingen.



Den immer geringeren Erlösen des Rohstoffes Milch stehen ständig steigende Kosten in der Milcherzeugung gegenüber. Für eine wettbewerbsfähige Milchviehhaltung gilt es deshalb, alle Leistungspotenziale und Kosteneinsparungen auszuschöpfen. Doch wo liegen die Kosten in der gesamten Kette der Milchwirtschaft und welche Faktoren beeinflussen die Produktion?

## Futterkosten – der größte Batzen

Im Durchschnitt liegen die höchsten Kosten laut Tierreport Schleswig-Holstein (2004) im Bereich der Fütterung (Abb. 1, S. 6), d. h. die Grund- und Kraftfutterkosten machen einen erheblichen Teil der Kosten in der Milchviehhaltung aus. In den Auswertungen der Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein (2004) zeigt sich, dass die Milchleistung und die Wirtschaftlichkeit in der Milcherzeugung mit zunehmender Grundfutterleistung ansteigen. Dabei ist auch davon auszugehen, dass Kraftfutter effizienter eingesetzt werden kann.

Ein weiterer Kostenfaktor ist die Färsenaufzucht. Neben hohen Kosten bei der Jungviehaufzucht besteht auch das Problem einer geringen Selektion der Nachzuchttiere, wenn im Betrieb hohe Remontierungen nötig sind, was sich zumeist in

„Wir hätten die Verbraucher doch schon früher mit der Produzentin bekannt machen müssen, Chef.“

hohen Abgangsraten innerhalb der Herden widerspiegelt. An Übersichtsdaten der VIT (2005) wird deutlich, dass ungewollte Abgänge aufgrund von Erkrankungen einen überdurchschnittlichen Anteil an den gesamten Abgangsursachen haben.

Besonders die Abgänge wegen Euterkrankheiten und Klauenerkrankungen haben innerhalb der letzten dreißig Jahre stark zugenommen, die Abgänge wegen Unfruchtbarkeit sind tendenziell rückläufig. Ist die Herde durch Krankheiten stark belastet, so steigen auch die Tierarztkosten an. Ein weiteres Problem hinsichtlich der Erkrankungen ist die Fütterung. Zunehmend werden Erkrankungen im Stoffwechselbereich auf eine unangepasste Fütterung der Kuh während der einzelnen Laktationsstadien zurückgeführt. So lässt sich erkennen, dass vielfach ein Kostenfaktor den anderen bedingt. Allerdings bleibt auch der Rückschluss: Wenn man einen Kostenpunkt reduzieren kann, wirkt es sich auch auf andere aus.

Stehen auf der Seite der Primärproduktion die Kosten im Fokus, so sind es

## Setzen Sie auf eine neue Kombination!



**Ralon<sup>®</sup>**  
**SUPER**

+

**OMP<sup>®</sup>S**

... im Nachauflauf  
Herbst

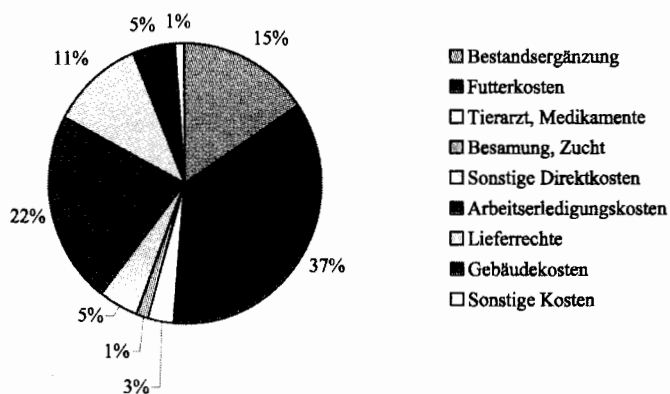
Weitere Infos unter:

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

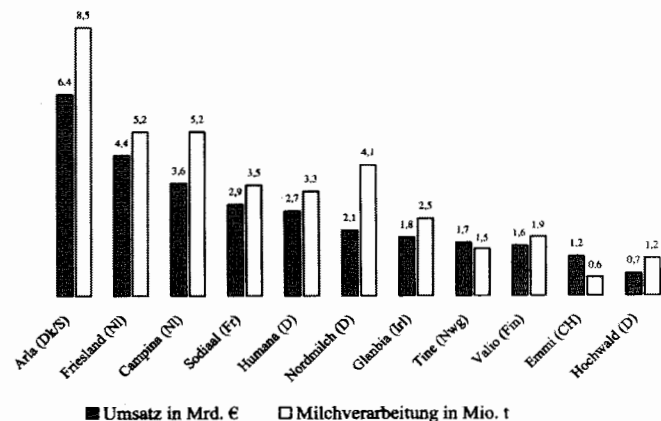
Hotline: 0221-179 179-99

**Nufarm**

**1 Aufteilung der Direktkosten im Milchviehbetrieb in % (nach LK SH 2004)**



**2 Umsatz und Milchverarbeitung führender europäischer Molkereigenossenschaften (2004)**



aufseiten der Verarbeiter eher die Erlöse, die optimiert werden können, sei es durch Marktausweitung ins Ausland oder durch höher verarbeitete Produkte im Premiumbereich. Abbildung 2 verdeutlicht, dass selbst die größten deutschen Milchkonzerne Nordmilch, Humana und Hochwald im europäischen Vergleich aufgrund ihres begrenzten Auslandsengagements nur auf den Plätzen fünf und sechs stehen.

**Internationalisierung**

Angesichts des begrenzten Wachstums am heimischen Markt können die einzelnen Unternehmen ihre Geschäftsaktivitäten nur durch eine Internationalisierung ihres Geschäfts ausdehnen. Vor allem dänische und niederländische Genossenschaften forcierten in jüngerer Vergangenheit den Wettbewerb auf den Agrarmärkten und formierten sich nach und nach zu schlagkräftigen Einheiten. So bauten dänische und niederländische Genossenschaften, wie die Molkereikonzerne Arla Foods, Friesland oder Campina in der Vergangenheit ein dichtes weltweites Netzwerk von Tochterunternehmen auf, das die lokale Milcherfassung, -verarbeitung und -distribution gewährleistet. Im Gegensatz dazu beschränken deutsche Genossenschaften ihr internationales Engagement bisher ausschließlich auf reine Exporttätigkeit.

Doch auch im Hinblick auf die Bilanzen liegen die großen deutschen Genossenschaften hinter ihren europäischen Haupt-

wettbewerbern nach wie vor zurück. Die Tabelle verdeutlicht anhand ausgewählter Bilanzdaten und Kennzahlen zur internationalen Aktivität Unterschiede zwischen führenden Molkereigenossenschaften.

Zwar stehen hinsichtlich der Eigenkapitalquote die größten deutschen Molkereien Nordmilch und Humana inzwischen gleich auf mit den führenden europäischen Wettbewerbern, doch fallen die deutschen Molkereigenossenschaften durch eine sehr geringe Umsatzrendite auf, die oftmals gerade einmal eine „schwarze Null“ aufweist im Gegensatz zu etwa 2 bis 5 % der europäischen Mitbewerber.

Problematisch ist auch das nach wie vor sehr geringe Anlagevermögen pro Tonne Milchverarbeitung der deutschen Großmolkereien. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die deutschen Genossenschaften mit bereits abgeschriebenen Anlagen arbeiten und möglicherweise den Anschluss an den technischen Fortschritt verpasst haben. Umfangreiche Ersatzinvestitionen in der Zukunft erscheinen deshalb unvermeidlich. Interessant ist auch, dass sich der unternehmerische Erfolg der stark internationalisierten Molkereien nicht nur in bilanziellen Zahlen sondern auch in höheren Auszahlungspreisen an die Genossen niederschlägt.

Beim Vergleich mit den übrigen europäischen Genossenschaften fällt weiterhin auf, dass z. B. bei der Nordmilch aus der großen Milchverarbeitungsmenge nur ein

relativ geringer Umsatz resultiert. Dies rührt daher, dass das Unternehmen vor allem Standardwaren wie Butter, Magermilchpulver und Konsummilch produziert, bei denen es aufgrund der Austauschbarkeit der Produkte gegenüber den Abnehmern in einer besonders schlechten Verhandlungsposition ist.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die deutschen Genossenschaften in der Vergangenheit nur bedingt in der Lage waren, dem internationalen Wettbewerb standzuhalten und im Zuge der Globalisierung der Märkte eine aktive Rolle zu spielen. Vor großen strategischen Herausforderungen stehen dabei v. a. die großen deutschen Genossenschaften, die es in der Vergangenheit weitest gehend versäumt haben, in Marketing, Neuproduktentwicklungen, aber v. a. in die Internationalisierung ihrer Geschäftstätigkeit zu investieren.

**Innovationen beim Absatz**

Solange nach wie vor mehr als 108 Molkereien auf dem Markt agieren, steht es auch schlecht um die Verhandlungsposition der Molkereiwirtschaft. Die deutsche Molkereibranche wird deshalb zukünftig nicht umhin kommen, sich schneller als bisher erfolg zu konsolidieren und ihre strukturellen Probleme zu lösen, um auf Augenhöhe mit dem Lebensmitteleinzelhandel (LEH) zu verhandeln.

Der Pro-Kopf-Verbrauch von Milchprodukten in Deutschland ist insgesamt eher stagnierend. Rückgänge sind besonders bei traditionellen Molkereiprodukten wie Quark zu finden. In einzelnen Segmenten, wie z.B. Käse oder seit 2003 auch wieder Konsummilch, ist aber ein z. T. starkes Wachstum zu verzeichnen. Dabei spielt der Außer-Haus-Verzehr – zum einen der Boom von Kaffeebars, zum anderen Fastfood und Convenience-Produkten – eine wichtige Rolle. Im Bereich der privaten Nachfrage sind es insbesondere Innovationen bei Milchgetränken, z. B. Molke- und

**Kennzahlen europäischer Molkereigenossenschaften – 2004**

	Arla (DK/SWE)	Friesland (NL)	Campina (NL)	Glanbia (IRL)	Nordmilch (D)	Humana (D)
Eigenkapitalquote	28,3 %	30,9 %	32,1 %	38,4 %	28 %	30,9 %
Anlagevermögen/t Milchverarbeitung	233 €	270 €	171 €	126 €	57 €	113 €
Umsatz/t Milchverarbeitung	752 €	856 €	684 €	543 €	500 €	744 €
Umsatzrendite	2,4 %	3,6 %	0,2 %	4,6 %	1,2 %	-1,3 %
Ø Auszahlungspreis 1999–2004	31,9 Cent	31,2 Cent	31,0 Cent	29,2 Cent	29,2 Cent	30,2 Cent
Auslandsanteil am Umsatz	59 %	66 %	70 %	55 %	25 %	28 %
Ausländische Tochtergesellschaften	26	25	19	5	1	4

Trinkjoghurts, welche zweistellige Zuwachsraten aufweisen. Auch zukünftig kann die wachsende Wellness- und Gesundheitsorientierung der Verbraucher positive Impulse für den Milchmarkt geben.

Ein wichtiges Standbein für den Absatz von Milch und Milchprodukten deutscher Milchverarbeiter ist der Export mit einem Umsatzanteil von 18,9 % in 2004. Diese Exporttätigkeit beschränkt sich bisher allerdings überwiegend auf Basisprodukte, wohingegen sich die steigende Nachfrage gerade in Mittel- und Osteuropa wohl v. a. auf Produkte im Premium-Segment verstärken wird.

Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) ist in Deutschland durch eine starke Konzentration gekennzeichnet. 2003 vereinten die Top 10 des deutschen Lebensmitteleinzelhandels zusammen 86 % des Gesamtumsatzes. Daneben ist ein hoher Anteil der Discounter zu verzeichnen (38 % Anteil an den Ausgaben für Lebensmittel). Die Einkaufsmacht gegenüber den Zulieferern ist damit sehr groß und es entsteht ein Preis- und Konditionendruck.

Ein weiterer Aspekt ist die Knappheit des Regalplatzes, was die Listung von Produkten einer Molkerei erschwert und somit den Einkaufspreis der Produkte wiederum zu einem entscheidenden Argu-

■ Die „Arbeitsgruppe Milchwirtschaft“ wurde im Sommersemester 2005 als Institutsübergreifendes Projekt an der Fakultät für Agrarwissenschaften der Universität Göttingen ins Leben gerufen. Das Ziel der beteiligten Professoren und Doktoranden ist es, zusammen mit interessierten Studierenden der Fachrichtungen Agrarökonomie und Nutztierwissenschaften Themen rund um die Milchwirtschaft zu erörtern. Im Rahmen von Seminar- und Diplomarbeiten sollen Kooperationen mit Unternehmen gesucht und bestehende Kontakte zur Branche intensiviert werden. Als fortlaufende Veranstaltungsreihe sind des Weiteren Diskussionsveranstaltungen, gemeinsame Veröffentlichungen, Podiumsdiskussionen und Fachexkursionen geplant. Weitere Informationen: [www.milchwirtschaft.uni-goettingen.de](http://www.milchwirtschaft.uni-goettingen.de)

ment macht. Besonders bei Produkten des täglichen Bedarfs liegt zudem der Handelsmarkenanteil bei fast 50 %. Positiv dagegen ist, dass Premiummarken wieder an Bedeutung gewinnen, obwohl die Preise deutlich über denen für Standardprodukte liegen. Beispielhaft sei das probiotische Getränk Actimel von Danone genannt, das 2004 Umsatzzuwächse von rund 50 % gegenüber 2003 verzeichnet.

In den letzten Jahren kommen neue Herausforderungen des Verbraucherverhaltens in Deutschland, wie die Präferenz vieler Kunden für Frischwaren mit langem Mindesthaltbarkeitsdatum (MHD), auf die Milchwirtschaft zu. Dieses Verbraucherverhalten kann zu hohen Verderbquoten im Lebensmitteleinzelhandel führen und

erzeugt so Druck auf die gesamte Wertschöpfungskette zur Verlängerung des MHD. Für die Landwirtschaft ergeben sich daraus neue Anforderungen im Bereich Hygiene- und Qualitätsmanagement.

**Fazit**

Es zeigt sich, dass es zunehmend eines gemeinsamen Denkens aller Teile innerhalb der Wertschöpfungskette Milch bedarf. Nur so wird der heimische Milch- und Molkereisektor die steigenden Herausforderungen bewältigen, um langfristig am deutschen Markt und auch auf den sich zunehmend internationalisierenden europäischen Agrarmärkten erfolgreich zu sein.

**Oliver Ebnet, Bianca Lind, Christian Wocken, Universität Göttingen**



„Als er mir sagte,  
dass er im  
**Öl-Geschäft**  
ist, musste ich lachen.  
Jetzt sind wir schon  
viele Jahre ein  
perfektes Team.“

Schaffen Sie schon im Herbst  
optimale Voraussetzungen  
für Ihren Ertrag!

Herbsteinsatz von Folicur in Raps

- bekämpft alle wichtigen Rapskrankheiten
- reduziert frühzeitiges Längenwachstum
- verbessert die Wurzelbildung und Standfestigkeit
- vermindert die Auswinterung

**Folicur**®

Folicur wirkt. Jahr für Jahr.

Hotline: (0800) 2 20 22 09  
Infos unter: [www.bayercropscience.de](http://www.bayercropscience.de)

Mitvertrieb

Hersteller und Vertrieb



Bayer CropScience