

Milch & Rind

25.08.2009

Beschleunigter Strukturwandel in der Milchwirtschaft erwartet

Strategieberater rechnen mit 'Ausscheidungswettbewerb'

Berlin - Firmenzusammenschlüsse, Übernahmen, Produktionsverlagerungen und Insolvenzen: Das sind die Konsequenzen, die die Unternehmensberater der "Munich Strategy Group" (MSG) durch den Strukturwandel in der deutschen Molkereibranche erwarten.



Laut einer Studie des Münchener Unternehmens wird es bei den Milchverarbeitern zu einem "Marktausscheidungswettbewerb" kommen.

Der Strukturwandel werde vor allem von preisbewussten Verbrauchern, der hohen Marktmacht des Handels, dem Markteintritt größerer ausländischer Milchverarbeiter und den übergeordneten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen getrieben.

80 Molkereien analysiert

Auf Basis einer Analyse von 80 Molkereien kommen die Berater zu dem Ergebnis, dass viele Unternehmen "äußerst schwach aufgestellt" seien und es sehr schwer hätten, den Wandel zu überleben. Die Branche werde sich restrukturieren und konzentrieren. Schon heute schafften es 30 Prozent der untersuchten Molkereien nicht, einen operativen Gewinn zu erzielen, der größer sei als ein Prozent des Umsatzes. "Diese Unternehmen werden in einem immer widrigeren Wettbewerbsumfeld kaum mehr überleben können, wenn sie sich nicht grundlegend strategisch neu ausrichten", resümieren die Unternehmensberater.

Generell ist laut Einschätzung der MSG Eile geboten. Sicher scheine, dass die anhaltende Konsolidierung unter deutschen Molkereien sich eher beschleunigen als verlangsamen werde. Die Insolvenzquote steige an, und um gegenzusteuern, müsse jetzt über "die richtige Partnerwahl" nachgedacht werden.

Drei Optionen für den Erfolg

Aus den Erfolgsmustern der erfolgreichen Molkereien leiten die Münchener Unternehmensberater drei Möglichkeiten ab: Konzentration, Internationalisierung und Verbesserung des Sortiments. Brachliegendes Potential wird bei Käse gesehen, wo Differenzierungsmöglichkeiten bislang zu wenig genutzt würden. Der Markt sei noch nicht gesättigt, sondern wachse moderat. Die deutschen Milchverarbeiter seien aber hauptsächlich Produzenten von Standardkäseprodukten und erzielten somit wenig Marge.

Wachstum liege bei Joghurt, Frischdesserts und Buttermilch. Dies seien wachsende Märkte und von Herstellermarken dominiert. "Hier lassen sich durch Innovationen und gezieltes Marketing höhere Preise erzielen", so die MSG-Berater. Als "Zitronenmärkte" bezeichnen sie wegen der geringen Attraktivität der Produkte hingegen Milchrahm, Trinkmilch und Butter. Was den Export beziehungsweise Auslandsinvestitionen angeht, geben die Autoren zu bedenken, dass die Internationalisierung nicht den stärker werdenden Wettbewerb auf dem Heimatmarkt wird ausgleichen können.

Molkereien sollten Internationalisierung prüfen

Für deutsche Molkereien sei es in jedem Fall interessant, eine Internationalisierung zu prüfen. Die Chancen lägen vor allem in höheren Umsätzen und einer damit verbundenen besseren Auslastung, in höheren Margen sowie einer breiteren Streuung des Risikos im Ausland. Gerade Butter und H-Milch erlösten in Nachbarstaaten Deutschlands oft den doppelten Preis. Geringere Personalproduktivität bei den Genossen Insgesamt betonen die Berater, dass Erfolg nicht unbedingt von der Firmengröße abhängt. Mit der innovativen Besetzung von Nischen könne man gute Erträge generieren, heißt es in der Studie mit Blick auf Bioware und laktosefreie Produkte. Bei der Analyse des Ergebnisses vor Zinsen und Steuern (EBIT) erkennt man der MSG zufolge, dass Konzerne überdurchschnittlich und Genossenschaften unterdurchschnittlich ertragreich wirtschaften.

Genossenschaften bieten kaum Markenprodukte an

Mittelständler seien oft weniger auf kurzfristige EBITs ausgerichtet. Im Hinblick auf die

Genossenschaften monieren die Berater die höheren Aufwendungen für die Rohmilch. Zudem sehen sie bei den Genossenschaftsmolkereien eine im Vergleich zu Mittelstand und Konzernen deutlich geringere Personalproduktivität. Auf der Absatzseite seien Genossenschaften meist keine Anbieter von Markenprodukten oder schafften es kaum, diese am Markt zu etablieren. Somit könnten sie auch nur geringe Roherträge erzielen. Unter den "Top-Zehn-Molkereien" des MSG-Leistungsindex finden sich keine Genossenschaften, sondern jeweils fünf Konzernmolkereien und Mittelständler. Von den untersuchten Unternehmen waren die Hälfte Mittelständler, ein Viertel Genossenschaften; ein weiteres Viertel der Molkereien hatte eine Konzernstruktur. (AgE)

Lesen Sie hierzu auch

Jede dritte deutsche Molkerei ist ein Wackelkandidat

Durchschnittspreis steigt um 0,6 Cent

Milchanlieferung stieg um 2 Prozent an

Artikel



Kommentare

Sie können diesen Artikel kommentieren und mit agrarheute.com-Lesern und der Redaktion über das Thema diskutieren. Zum Kommentieren bitte **hier klicken**..