

Maack, Klaus; Kreft, Jesco; Voss, Eckhard

**Book**

## Zukunft der Milchwirtschaft: Auswirkungen von Eu-Agrarreform, Strukturwandel und Internationalisierung

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 155

**Provided in Cooperation with:**

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Maack, Klaus; Kreft, Jesco; Voss, Eckhard (2005) : Zukunft der Milchwirtschaft: Auswirkungen von Eu-Agrarreform, Strukturwandel und Internationalisierung, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 155, ISBN 3-86593-032-8, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116399>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

155

*Klaus Maack  
Jesco Kreft  
Eckhard Voss*

# Zukunft der Milchwirtschaft

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** ■■

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

*Klaus Maack  
Jesco Kreft  
Eckhard Voss*

# **Zukunft der Milchwirtschaft**

**Auswirkungen von  
EU-Agrarreform,  
Strukturwandel und  
Internationalisierung**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 155

**Klaus Maack**, Geschäftsführer der Unternehmensberatung wmp consult. Seit Beginn der neunziger Jahre mehrere Projekte zu branchenspezifischen Fragestellungen der Beschäftigungsentwicklung in der Ernährungswirtschaft, u. a. im Kontext der EU-Osterweiterung; Beratung von Unternehmen u. a. der Ernährungswirtschaft in den Bereichen Restrukturierung und Sanierung.

**Eckhard Voß**, Berater und wissenschaftlicher Mitarbeiter bei wmp consult. Seit 1994 zahlreiche Forschungs- und Kooperationsprojekte im In- und Ausland zur europäischen Regional- und Strukturpolitik und zur EU-Osterweiterung, u. a. auch zur Entwicklung der Ernährungswirtschaft in diesem Zusammenhang.

**Jesco Kreft**, wissenschaftlicher Mitarbeiter bei wmp consult. Nach längerer wirtschaftsjournalistischer Tätigkeit seit 2001 in der Forschungs- und Beratungsarbeit mit den Schwerpunkten sektorale Strukturpolitik sowie Bildungsökonomie und Bildungspolitik tätig.

© Copyright 2005 by Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf

Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Printed in Germany 2005

ISBN 3-86593-032-8

Bestellnummer: 13155

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>5</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>7</b>
<b>KURZFASSUNG</b>	<b>9</b>
<b>EINLEITUNG</b>	<b>11</b>
<b>1. ENTWICKLUNGSTRENDS UND RAHMENBEDINGUNGEN DER MILCHERZEUGUNG</b>	<b>13</b>
1.1 Entwicklungen auf dem Weltmarkt für Milch	13
1.2 Milcherzeugung in Deutschland	19
1.3 Auswirkungen der EU-Osterweiterung am Milchmarkt	26
<b>2. REFORM DER GEMEINSAMEN EUROPÄISCHEN AGRAPOLITIK: AUSWIRKUNGEN AUF DIE MILCHERZEUGUNG IN DEUTSCHLAND</b>	<b>29</b>
2.1 Beschleunigter Richtungswechsel in der EU-Agrarpolitik	29
2.2 Kernelemente der Luxemburger Reformbeschlüsse	31
2.3 Umsetzung der Agrarreform in Deutschland	37
2.4 Auswirkungen der GAP-Reform auf die Milcherzeugung in Deutschland	38
<b>3. STRUKTURWANDEL UND KONSOLIDIERUNG IN DER MILCHVERARBEITUNG</b>	<b>43</b>
3.1 Ursachen für den Strukturwandel	48
3.2 Probleme des Strukturwandels	57
3.3 Perspektiven der Strukturentwicklung	62
<b>4. ENTWICKLUNG UND ROLLE VON HANDEL UND KONSUM</b>	<b>69</b>
4.1 Konzentrationsprozess im Lebensmitteleinzelhandel	69
4.2 Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels	72
4.3 Discounter und Handelsmarken	73

4.4	Konsum und Produktentwicklung	78
4.5	Produktentwicklung in der Molkereiwirtschaft	80
<b>5.</b>	<b>INTERNATIONALISIERUNG UND GLOBALISIERUNG</b>	<b>85</b>
5.1	Aussenhandelsorientierung der Milchwirtschaft	85
5.2	Auswirkungen der Liberalisierung des Welthandels und des weiteren Abbaus der Exportstützungen für Milchprodukte auf die deutsche Milchwirtschaft	102
5.3	Internationale Konzentrationsprozesse und Entwicklungen	106
<b>6.</b>	<b>ARBEIT UND BESCHÄFTIGUNG IN DER MILCHWIRTSCHAFT</b>	<b>113</b>
6.1	Folgen von Strukturwandel u. Konzentration für die Beschäftigung	113
6.2	Entwicklung der Qualifikationsprofile und -anforderungen in der Milchverarbeitung	122
6.3	Beschäftigungspolitik, Arbeitsbeziehungen und Internationalisierung	126
6.4	Rolle der betrieblichen Interessenvertretung im Konsolidierungs- und Internationalisierungsprozess	128
<b>7.</b>	<b>AUSBLICK 2015 – PERSPEKTIVEN DER DEUTSCHEN MILCHWIRTSCHAFT</b>	<b>131</b>
7.1	Milcherzeugung in Deutschland 2015	131
7.2	Perspektiven von Strukturwandel, Konsolidierung und Internationalisierung	135
7.3	Perspektiven der Beschäftigung	140
	<b>VERZEICHNIS DER ZITIERTEN LITERATUR</b>	<b>143</b>
	<b>ANHANG</b>	<b>147</b>
	<b>KURZPORTRAITS EUROPÄISCHER KONZERNUNTERNEHMEN</b>	<b>147</b>
	<b>ÜBERSICHT DER IM RAHMEN DER STUDIE DURCHGEFÜHRTEN EXPERTENGESPRÄCHE</b>	<b>157</b>
	<b>SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG</b>	<b>163</b>

## TABELLENVERZEICHNIS

---

Tab. 1:	Entwicklung der Kuhmilchproduktion in ausgewählten Ländern	14
Tab. 2:	Entwicklung der Milchkuhbestände in ausgewählten Ländern	15
Tab. 3:	Die wichtigsten milchwirtschaftlichen Daten Deutschlands	20
Tab. 4:	Anteil der Betriebe mit größeren Milchkuhbeständen 2003	23
Tab. 5:	Strukturdaten der Milcherzeugung nach Bundesländern	25
Tab. 6:	Milchanlieferungen in den Beitrittsländern und Milchquoten	28
Tab. 7:	GAP Reformbeschlüsse – Preise und Ausgleichszahlungen im Milchbereich	36
Tab. 8:	Molkereikonzerne mit Sitz in Europa	44
Tab. 9:	Deutsche Molkereiunternehmen nach Umsatz 2004	44
Tab. 10:	Top-Werbe-Spender im Jahr 2002	67
Tab. 11:	Bedeutung von Handelsmarken für ausgewählte Molkereiprodukte in 2003	77
Tab. 12:	Produktion von Milcherzeugnissen (in 1000 t)	78
Tab. 13:	Pro-Kopf-Verbrauch ausgewählter Molkereiprodukte	79
Tab. 14:	Bedeutung des Außenhandels der deutschen Molkereiwirtschaft	90
Tab. 15:	Außenhandel der Molkereiwirtschaft nach Sparten 2003	92
Tab. 16:	Außenhandel der deutschen Molkereiwirtschaft nach Regionen	101
Tab. 17:	Exportstützung der EU im Rahmen der WTO-Vereinbarungen	102
Tab. 18:	EU-Erstattungen für den Export von Milcherzeugnissen	103
Tab. 19:	Die größten deutschen Molkereien (Top 10 bei der Beschäftigung)	118
Tab. 20:	Sozialversicherungspflichtige Arbeiter und Facharbeiter in der Milchverarbeitung und Herstellung von Speiseeis 1999–2003	123
Tab. 21:	Strukturdaten der Milcherzeugung in Deutschland bis 2015	132



# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

---

Abb. 1: Welthandel mit Milch 1995–2003	16
Abb. 2: Weltagrarmärkte: Milchpreise im internationalen Vergleich	17
Abb. 3: Milcherzeugerpreise in den EU-15-Ländern	18
Abb. 4: Entwicklung des Milcherzeugerpreises in Deutschland	21
Abb. 5: Milcherzeugerpreise im Vergleich	26
Abb. 6: Das deutsche Kombimodell zur Umsetzung der Entkopplung	38
Abb. 7: Absenkung der Milch-Interventionspreise	39
Abb. 8: Entwicklung der Anzahl der deutschen Molkereiunternehmen	45
Abb. 9: Konzentrationsprozess der Jahre 2001–2003	47
Abb. 10: Triebkräfte des Strukturwandels und Konsequenzen	49
Abb. 11: Anteile verschiedener Kostenarten am Bruttoproduktionswert von Molkereiunternehmen 1999	51
Abb. 12: Verarbeitete Milchmenge pro Mitarbeiter/in in deutschen und europäischen Genossenschaften und deutschen Privatmolkereien	52
Abb. 13: Umsatz pro kg Milch in deutschen und europäischen Genossenschaften und deutschen Privatmolkereien	53
Abb. 14: Verhältnis von verarbeiteter Milchmenge zum Umsatz	54
Abb. 15: Verhältnis von verarbeiteter Milchmenge zum Umsatz	54
Abb. 16: Top 10 Lebensmitteleinzelhandel nach Umsätzen 2002	71
Abb. 17: Konzentration im deutschen Lebensmitteleinzelhandel	72
Abb. 18: Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauchs in kg in Deutschland	79
Abb. 19: Verbrauchertrends in der Ernährungsindustrie	80
Abb. 20: Anzahl der Produktneuheiten nach Warengruppen	81
Abb. 21: Agrarhandel über Grenzen	86
Abb. 22: Agraraußenhandel Deutschland 2002 und 2003	87
Abb. 23: Agraraußenhandel Deutschland: Importentwicklung 2002 und 2003	87
Abb. 24: Produktstruktur des Außenhandels mit Molkereiprodukten 2003	91
Abb. 25: Konsummilch Außenhandel	93
Abb. 26: Frischprodukte Außenhandel	94
Abb. 27: Butter Außenhandel	95
Abb. 28: Käse Außenhandel	96

Abb. 29: Käseexport deutscher Molkereien und die Bedeutung der Drittländer	96
Abb. 30: Außenhandel der Molkereiwirtschaft nach Regionen 2004	97
Abb. 31: Entwicklung der Importe nach Regionen 2004 gegenüber 2003	98
Abb. 32: Entwicklung der Exporte nach Regionen 2004 gegenüber 2003	98
Abb. 33: Saldo bei wichtigen Molkereiprodukten im Handel mit den EU-10-Ländern 2004	99
Abb. 34: Ausfuhrerstattungen im Milchbereich in Deutschland	105
Abb. 35: Beschäftigtenentwicklung in der Milchverarbeitung und Herstellung von Speiseeis 1999–2004	113
Abb. 36: Umsatz pro Mitarbeiter in deutschen und europäischen Genossenschaften und deutschen Privatemolkereien	116
Abb. 37: Entwicklung der Beschäftigung der Milchverarbeitung (einschl. Speiseeiserzeugung) in ausgewählten Region und Bundesländern 1998–2003	117
Abb. 38: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen der Molkereiwirtschaft nach Betriebsgrößenklassen 1995–2003	119
Abb. 39: Beschäftigungsentwicklung Arbeiter und Angestellte 1995–2004 in der Milchverarbeitung und Herstellung von Speiseeis	123

Veränderte europäische Rahmenbedingungen, internationale Konzentrationsprozesse und konsolidierte Märkte in wettbewerbsstarken EU-Nachbarstaaten sowie der hart umkämpfte deutsche Markt für Milchprodukte zwingen die deutschen Molkereien zum Strukturwandel.

Seit Anfang der neunziger Jahre hat sich daher nicht nur die Zahl der Milchviehhalter halbiert, auch die Zahl der milchverarbeitenden Betriebe ist um zwei Drittel gesunken. In der Folge haben mehr als 10.000 Beschäftigte in der Milchverarbeitung ihren Arbeitsplatz verloren.

Dennoch ist die deutsche Molkereiwirtschaft immer noch überwiegend in kleinen und mittelständischen Betrieben organisiert. Anders als in den weitgehend konsolidierten Strukturen in Skandinavien, Holland und Frankreich ist in Deutschland mit einer weiteren Konzentrationsphase zu rechnen.

Ob national oder durch europäische Molkereikonzerne beeinflusst, die Konzentration und Konsolidierung des deutschen Marktes wird für die Molkereien auch eine zentrale Voraussetzung sein, um zukünftig von den voraussichtlich sinkenden Milchpreisen zu profitieren und Innovationen und Auslandsengagement voranzutreiben.

Auf der Basis konsolidierter Inlandsmärkte stehen europäische Milchkonzerne inzwischen an der Schwelle einer neuen Internationalisierungsphase zugunsten wachstumsstarker Absatzregionen insbesondere in Asien. International konzentrieren sich die deutschen Molkereien bisher vorwiegend auf Europa. Die privaten Molkereien haben insbesondere in Osteuropa und Russland investiert, während die Genossenschaften sich nach wie vor weitgehend auf den Export beschränken. Die erwartete Liberalisierung des Handels mit Milchprodukten wird jedoch dazu führen, dass die Ausfuhr von Standardware immer weniger ertragreich sein wird. Die Im- und Exportströme mit den neuen EU-Mitgliedstaaten in Osteuropa haben sich inzwischen massiv gewandelt. Die Importe nach Deutschland überstiegen im Jahr 2004 die Exporte bereits um mehr als das Doppelte.

Der noch lange nicht abgeschlossene Konzentrationsprozess der deutschen Molkereiwirtschaft wird einen weiteren Beschäftigungsabbau nach sich ziehen. Eine längerfristig stabile Beschäftigungssituation oder sogar eine Trendwende wird voraussichtlich erst in einem stärker konsolidierten Markt mit dynamischem internationalen Engagement deutscher Molkereien eintreten. Bis dahin wird sich der Trend der Vergangenheit fortsetzen.



Die Rahmenbedingungen der europäischen Milchwirtschaft verändern sich zurzeit massiv. Die Neuausrichtung der EU-Agrarpolitik, die EU-Osterweiterung, der wachsende Einfluss international ausgerichteter Konzerne und geplante Fusionen wie die zwischen der dänischen Arla Foods und der niederländischen Campina beeinflussen nachhaltig die Entwicklung des deutschen Molkereimarktes.

Im Zuge der Konsolidierung gehen Prognosen davon aus, dass sich die Zahl der Molkereien in Deutschland weiter stark reduzieren wird. Große Milchkonzerne in den westeuropäischen EU-Nachbarstaaten wie den Niederlanden, Dänemark und Schweden haben bereits die jeweilige Marktführerschaft auf ihren nationalen Märkten, wohingegen die deutsche Milchindustrie mit wenigen Ausnahmen immer noch mittelständisch strukturiert ist. Die Umsatzanteile der großen Molkereien liegen in Deutschland kaum über 10 %.

Darüber hinaus hat die starke Position des Handels und der Discounter den deutschen Markt für Milchprodukte zu einem der am härtesten umkämpften Märkte der Welt für die Molkereien werden lassen.

Unter dem massiven Einfluss der neuen europäischen Rahmenbedingungen, internationaler Konzentrationsprozesse sowie der Handelsmacht des Einzelhandels und der Discounter befindet sich die Beschäftigungssituation in der deutschen Milchverarbeitung im Wandel.

Ziel der Studie ist es, die Auswirkungen von Strukturwandel, Wettbewerbsdruck und Internationalisierung auf die Entwicklung und Konsolidierung der deutschen Milchwirtschaft sowie ihre Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen zu analysieren. Die Fragestellungen erstrecken sich auf die Untersuchungsfelder:

- Veränderungen des weltweiten und europäischen Marktes für Milch angesichts der EU-Osterweiterung und Neuausrichtung der EU-Agrarpolitik
- Strukturwandel und Konsolidierung der deutschen Milchverarbeitung sowie Einfluss wachsender internationaler Konzernstrukturen
- Entwicklung des Marktes für Milchprodukte und Rolle von Handel und Konsum in Deutschland
- Internationalisierung und Außenhandel vor dem Hintergrund wachsender Märkte in Osteuropa und Südostasien
- Beschäftigungsperspektiven und Arbeitssituation in der deutschen Milchindustrie.

Finanziert wurde die Studie von der Hans-Böckler-Stiftung, kofinanziert durch die Gewerkschaft NGG und die Nordmilch e.G. Die Bearbeitung erfolgte durch Wilke, Maack und Partner in Hamburg.

Die Ergebnisse basieren im Einzelnen auf

- der Auswertung und Analyse statistischer deutscher, europäischer und internationaler Daten zur Entwicklung der Milchwirtschaft und der Beschäftigungssituation,
- der Auswertung und Analyse aktueller Berichte und Veröffentlichungen zur nationalen und internationalen Entwicklung der Milchwirtschaft,
- der Auswertung von Unternehmensprofilen und -darstellungen deutscher und europäischer Molkereiunternehmen,
- Expertengesprächen mit Vorständen, Geschäftsleitungen und Betriebsräten nationaler und internationaler Molkereiunternehmen,
- Expertengesprächen mit deutschen und europäischen Vertretern aus Verbänden, Organisationen und Gewerkschaften der Milchwirtschaft sowie
- Gesprächen mit Experten aus Wissenschaft und Beratung.

Ziel der Studie ist es, die Situation der Milchverarbeitung in Deutschland vor dem Hintergrund europäischer und internationaler Entwicklungen zu analysieren und auf der Basis verfügbarer Daten, Expertenwissens und betrieblicher Erfahrungen und Beispiele zu einer qualitativen Bewertung der Entwicklungen in den vorstehend beschriebenen Untersuchungsfeldern zu gelangen.

Wir danken für die Gesprächsbereitschaft der Vertreter der Molkereiwirtschaft und der Verbände und insbesondere der Gewerkschaft NGG, die uns im Verlauf der Untersuchungen tatkräftig unterstützt hat.

# 1. ENTWICKLUNGSTRENDS UND RAHMENBEDINGUNGEN DER MILCHERZEUGUNG

---

## 1.1 ENTWICKLUNGEN AUF DEM WELTMARKT FÜR MILCH

### 1.1.1 Wachstum folgt der Nachfrageentwicklung

Der Weltmarkt für Milch, der nach einem Einbruch zu Beginn der 90er Jahre mit leichten Schwankungen um 1–2 % pro Jahr wächst<sup>1</sup>, ist durch zwei gegenläufige subregionale Trends gekennzeichnet: Schrumpfende bzw. stagnierende Nachfrage auf den Märkten der westlichen Industrienationen und eine beständig wachsende Erzeugung vor allem auf den asiatischen Märkten. Der Gesamtmilchverbrauch in den Entwicklungsländern stieg zwischen dem Beginn der 80er Jahre und dem Ende der 90er Jahre jährlich um durchschnittlich 3,5 % und damit fünfmal schneller als in den Industrieländern. Für die Zukunft wird davon ausgegangen, dass der Milchverbrauch in der Summe der Entwicklungsländer bis zum Jahr 2020 um durchschnittlich knapp 3 % je Jahr zunehmen wird gegenüber 0,6 % jährlich in der »entwickelten« Welt.<sup>2</sup>

Die Milcherzeugung folgt diesen Trends: Am schnellsten wächst sie dort, wo der Verbrauch stark ansteigt. Verglichen mit dem Beginn der 90er Jahre<sup>3</sup> verzeichneten die Entwicklungsländer ein durchschnittliches jährliches Wachstum der Milcherzeugung, das mit 4,2 % deutlich über dem Weltdurchschnitt (1,4 %) lag. Sehr hohe Wachstumsraten wiesen mit 8 – 10 % dabei kleinere Produktionsregionen wie Thailand, Pakistan, Eritrea oder Äthiopien auf, gefolgt von großen Milchproduzenten wie China (6,6 %) oder Indien (4,6 %).<sup>4</sup> In den Industrieländern war die Milchproduktion im genannten Vergleichszeitraum uneinheitlich gekennzeichnet von Stagnation in den so genannten Quotenländern (EU, Kanada, Schweiz, Norwegen), einer leichten Ausweitung der Erzeugung in Nordamerika und einer deutlichen Expansion in Ozeanien (Australien 5 %, Neuseeland 4,9 %). Betrachtet man die Entwicklung der Kuh-

1 Vgl. Salamon, Petra (2003): Weltmarkt für Milch und Milchprodukte im Spannungsfeld von EU-Agrarmarktordnung und WTO-Verhandlungen.

2 Vgl. Sanftleben, Peter (2004): Milchleistung und Produktionsstruktur – Trends der internationalen Entwicklung, in: ZMP-Milchforum, 18./19. März 2004, Berlin, S. 13.

3 Dreijahresdurchschnitt 1992–1994 gegenüber 2000–2002, siehe Salamon, op.cit.

4 Salamon (2003) op.cit., S. 1.

milchproduktion in ausgewählten Ländern im Zeitraum von 1991 bis 2003, dann werden die Unterschiede zwischen den verschiedenen Weltregionen sehr deutlich.

Nach wie vor ist die EU mit einem Anteil von knapp 24 % an der gesamten Weltkuhmilcherzeugung (2003: 512,7 Mio. t) der größte Milchproduzent weltweit. Jedoch ist auch festzustellen, dass die Milcherzeugung in der EU stagniert bzw. durch die Quotenregelungen begrenzt und somit der Anteil an der Weltmilcherzeugung rückläufig ist. So rechnet die OECD allein für China bis 2013 mit einem Erzeugungszuwachs von 77 Prozent auf rund 23 Millionen Tonnen Milch, für Brasilien mit einem Zuwachs um 31 Prozent auf 29 Millionen Tonnen. Auch die exportorientierten Landwirte in Neuseeland und Australien werden laut Prognose die Produktion noch weiter steigern. So soll die Milcherzeugung in Neuseeland im Jahr 2013 auf 21,1 Millionen Tonnen steigen und die Erzeugung in Australien entsprechend um 1,6 auf 11,9 Millionen Tonnen zunehmen.

**Tab. 1: Entwicklung der Kuhmilchproduktion in ausgewählten Ländern**

<b>in Mio. t</b>	<b>1991</b>	<b>2003</b>
EU-15	123,1	122,1
– Deutschland	29,1	28,5
USA	67,4	77,2
Argentinien	6,1	7,9
Brasilien	14,2	22,8
Polen	14,4	11,9
Russland	52,0	33,3
Ukraine	22,4	13,7
Indien	28,2	35,5*
China	4,6	17,4
Australien	6,9	10,4
Neuseeland	8,2	14,5

Quelle: ZMP: Milch: Marktbilanz 2004, Berlin; International Dairy Federation: World Dairy Situation 2003, eigene Berechnungen; \* 2002.

Der Trend der zunehmenden Betriebsgrößen durch Konzentration (EU) oder Bestandserweiterungen (Ozeanien), der weltweit festzustellen ist, hat gravierende Auswirkungen auf die Struktur der Milch- und Molkereiwirtschaft. Zunächst kann festgestellt werden, dass mit zunehmender Herdengröße die Milchleistungen je Kuh und die Rentabilität der Betriebe ansteigt. Sehr niedrige Leistungen von unter

4000 kg/pro Jahr finden sich etwa in den Betrieben in Polen, Südasien oder Brasilien; mittlere Milchleistungen von 4000–6000 kg sind vor allem in Ländern mit Weidesystemen festzustellen (Australien, Neuseeland, Argentinien, Irland) und hohe Milchleistungen zwischen 6000 und 8000 kg sind typisch für Länder wie Frankreich, Deutschland, Kanada, aber auch China und Ungarn. Die weltweit höchsten Milchleistungen findet man schließlich in den USA, Israel, den Niederlanden, Dänemark und den »Holstein-Betrieben« in Deutschland.

Der Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess der Milcherzeugung ist sicherlich in den USA im vergangenen Jahrzehnt am deutlichsten vorangeschritten: Die Milchleistung je Kuh hat sich im Jahrzehnt von 1993 bis 2002 um 18 % erhöht und liegt heute bei rund 8.500 kg/Jahr. Im gleichen Zeitraum nahm die Zahl der Kühe um 5 % ab, die Zahl der Betriebe aber um 41 %!

**Tab. 2: Entwicklung der Milchkuhbestände in ausgewählten Ländern**

	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>+/- %</b>
<b>EU-15</b>	20.313	19.264	- 1,4
<b>USA</b>	9.206	9.084	- 0,6
<b>Ukraine</b>	5.431	13.658	189,6
<b>Indien</b>	86.862	92.000	2,2
<b>China</b>	4.887	8.932	30,0
<b>Australien</b>	2.171	2.065	- 2,7
<b>Neuseeland</b>	3.485	3.840	2,4

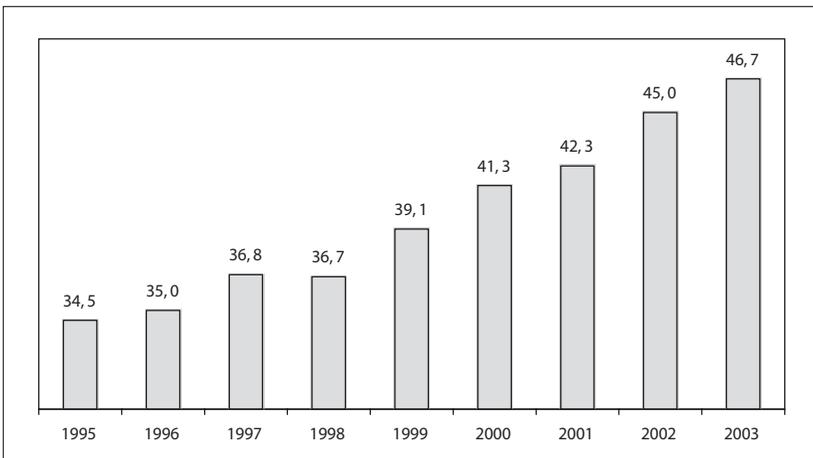
Quelle: ZMP: Milch: Marktbilanz 2004, S. 194.

Während in den USA der durch einen deutlichen Rückgang der Milchkuhbestände begleitete Restrukturierungsprozess der Milcherzeugung offensichtlich bereits weitgehend abgeschlossen ist (im Zeitraum 2000–2003 ging die Zahl der Milchkuhbestände kaum noch zurück), deutet vieles darauf hin, dass die meisten EU-Länder – und hier insbesondere die Länder mit eher kleineren und mittleren Betriebsgrößen (z. B. Deutschland, Frankreich, Schweden) – diesen Prozess noch vor sich haben. Dies deutet sich zumindest dadurch an, dass im Durchschnitt der EU im Zeitraum 2000–2003 eine deutliche stärkere Abnahme der Milchkuhbestände festzustellen war (5,2 %) als in den USA.

### 1.1.2 Welthandel mit Milchprodukten

»Milk doesn't travel« – aufgrund des Gewichts der flüssigen Milch, aber auch aus hygienischen Gründen werden auf den überregionalen Märkten ausschließlich verarbeitete Milchprodukte gehandelt. Verglichen mit den Produktionsmengen (die Weltproduktionsmenge überstieg im Jahre 2003 erstmals die 600 Mio. Tonnen Marke, für 2004 wird mit einem Volumen von 611 Mio. Tonnen gerechnet) ist das Welthandelsvolumen jedoch gering. Der Welthandel umfasste im Jahre 2003 knapp 47 Mio. Tonnen »Milchäquivalent«<sup>5</sup> oder knapp 8 % der Weltmilchproduktion.

**Abb. 1: Welthandel mit Milch 1995–2003 (Mio. t Milchwert)**



Quelle: ZMP, Marktbilanz Milch 2004, S. 176.

Die EU ist mit einem Anteil von rund 30 % an den weltweiten Millexporten nach wie vor die größte einzelne Exportregion, wengleich seit dem Höhepunkt Mitte der 90er Jahre ein deutlicher Rückgang festzustellen ist. Deutlich gestiegen sind dagegen die Exportanteile von Neuseeland mit einem Anteil am Weltmillexport von zuletzt 21 %; Australien und die USA haben Anteile von 13 % bzw. 7 %. Das Wachstum der Exporte entwickelte sich ähnlich dynamisch wie die Ausweitung der Produktion. Die Exporte der schnell wachsenden Erzeugerregionen wachsen ebenfalls deutlich stärker. So wuchsen die Exporte der EU im Zeitraum zwischen 1992 und

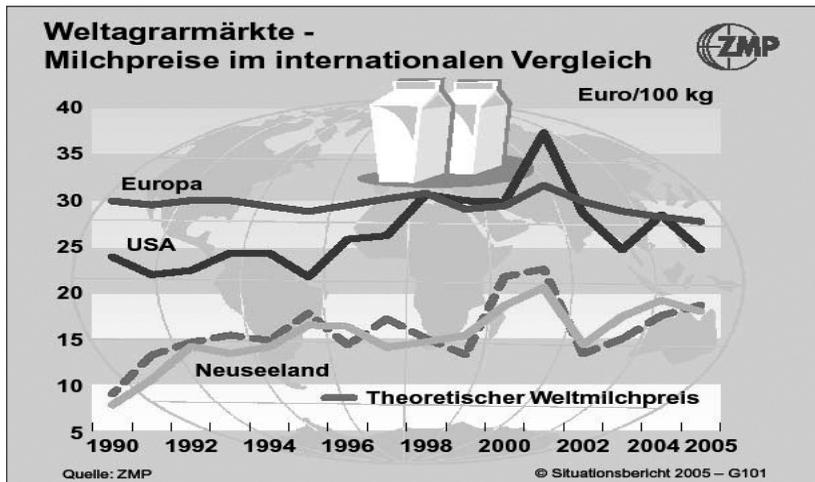
5 Die Food and Agriculture Organization FAO rechnet den Handel mit Milchprodukten zur besseren Vergleichbarkeit in Milchäquivalent um.

2000<sup>6</sup> nur geringfügig um durchschnittlich 1 %, während die Zuwächse in anderen Regionen der Welt zum Teil zweistellige Steigerungen (Australien 10,6 %, Südamerika 20 %) und die asiatischen Länder immerhin noch einen jährlichen Zuwachs von 9 % erzielen konnten. Der Anteil der EU an den Weltmilchimporten hat sich im vergangenen Jahrzehnt kaum verändert bzw. ist nur leicht angestiegen und lag 2003 bei rund 10 %. Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass die EU Schwierigkeiten haben wird, am künftigen Wachstum der internationalen Milchmärkte teilzunehmen. Denn im Rahmen der Welthandelsregelungen und als Ergebnis der kommenden WTO-Verhandlungen muss mit weiteren Einschränkungen der Exporte mit Erstattungen gerechnet werden<sup>7</sup>.

### 1.1.3 Preisentwicklung am Weltmarkt, in der EU und in Deutschland

Nicht nur in Deutschland und in der Europäischen Union, sondern auch in vielen anderen Ländern der Erde waren die Milcherzeuger in den letzten Jahren mit sinkenden Erlösen konfrontiert, welche insbesondere in den Jahren 2002 und 2003 zu historischen Tiefständen bei den Milchpreisen führten.

**Abb. 2: Weltagarmärkte: Milchpreise im internationalen Vergleich**



Quelle: Deutscher Bauernverband, Situationsbericht 2005, Bonn, S. 34.

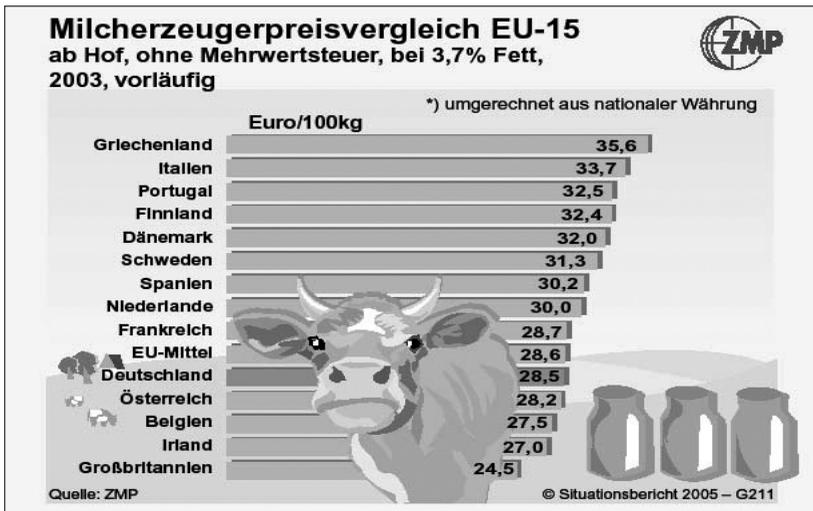
6 Dreijahresdurchschnitt 1992–1994 gegenüber 2000–2002, siehe Salamon (2003) op.cit

7 Vgl. hierzu auch den Abschnitt im Kapitel zur Internationalisierung und Globalisierung.

Zwar prognostiziert die OECD für den Weltmilchmarkt nach dem Tief im Jahre 2003 für die nächsten 10 Jahre eine kontinuierliche Preiserholung. Begründet wird dies mit einer in vielen Regionen der Welt steigenden Nachfrage nach dem Rohstoff Milch. Gleichzeitig wird jedoch in Folge der Veränderungen der Europäischen Agrarpolitik mit einem weiteren Druck auf die Erzeugerpreise gerechnet.

Die Erzeugerpreisdifferenzen innerhalb Deutschlands (siehe nachfolgende Kapitel) sind Ausdruck regional unterschiedlicher Wettbewerbsverhältnisse innerhalb der Milchwirtschaft. Das gilt auch für die Ebene der EU, wo die Erzeugerpreise im Jahre 2003 zwischen 24,5 Euro je 100 Kilogramm (Vereinigtes Königreich) und 35,6 Euro je 100 Kilogramm (Griechenland) schwankten. Der deutsche Milcherzeugerpreis lag mit 28,5 Euro je 100 Kilogramm nahe beim EU-Durchschnitt von 28,6 Kilogramm je 100 Kilogramm.

**Abb. 3: Milcherzeugerpreise in den EU-15-Ländern**



Quelle: Deutscher Bauernverband, Situationsbericht 2005, Bonn, S. 36.

## **1.2 MILCHERZEUGUNG IN DEUTSCHLAND**

### **1.2.1 Starke Konzentration der Erzeugerstrukturen bei gleichbleibend hoher Milcherzeugung**

Deutschland ist mit einer Milcherzeugung von 28,5 Mio. Tonnen im Jahr 2003 bzw. knapp 24 % in der EU-15 der mit Abstand größte Milchproduzent der Europäischen Union<sup>8</sup>.

Ähnlich wie in der EU insgesamt wird die Milchmenge jedoch von einem sich stetig verringernden Milchviehbestand und einer stark abnehmenden Zahl milcherzeugender Betriebe erzeugt. Ein besonders starker Rückgang war dabei beim Milchkuhbestand zu verzeichnen, der sich zwischen 1998 und 2003 um rund ein Drittel von rund 4,9 auf 4,3 Mio. Tiere reduzierte. Gleichzeitig stieg die durchschnittliche Milchleistung je Kuh um 14 % von rund 5.700 kg/Jahr auf 6.500 kg jährlich.

Ebenfalls drastisch fiel der Konzentrationsprozess bei der Zahl der milcherzeugenden Betriebe aus: Seit 1993 hat sich die Zahl der Milchviehhalter fast halbiert. Nachdem die Zahl der Betriebe bereits im Zeitraum von 1993 bis 1998 um mehr als ein Viertel zurückgegangen war<sup>9</sup>, war zwischen 1998 und 2003 sogar ein noch stärkerer Rückgang von 164.000 auf nur mehr 117.000 Betriebe<sup>10</sup> zu verzeichnen.

8 Vgl. ZMP (2004): Marktbilanz Milch 2004, Berlin

9 Siehe ISA Consult (2000): Auswirkungen der EU-Integration Polens auf die Agrar- und Ernährungswirtschaft in Deutschland – Rahmenbedingungen und Optionen einer sozialen Gestaltung, Forschungsprojekt der ISA Consult GmbH im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Hamburg.

10 Abweichend davon kommt das Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft in seinem Agrarpolitischen Bericht zu einer Zahl von 120.700 Erzeugerbetrieben, vgl. Tabelle 4.

**Tab. 3: Die wichtigsten milchwirtschaftlichen Daten Deutschlands**

	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Milcherzeugende Betriebe (1.000)	164	153	136	132	125	117
Milchkuhbestand (1.000)	4.878	4.644	4.564	4.475	4.373	4.337
Durchschnittlicher Milchertrag je Kuh pro Jahr (kg)	5.717	5.909	6.122	6.213	6.272	6.537
Kuhmilcherzeugung insgesamt (in Tsd. Tonnen)	28.329	28.334	28.331	28.191	27.974	28.533
Milchanlieferung an Molkereien (in Tsd. Tonnen)*	26.752	26.784	26.984	26.883	26.621	27.320
Durchschnittlicher Erzeugerpreis frei Molkerei einschl. MwSt. (€/100kg)	30,75	29,54	31,08	33,91	31,07	29,57
Selbstversorgungsgrad (%)	102	102	102	102	102	104

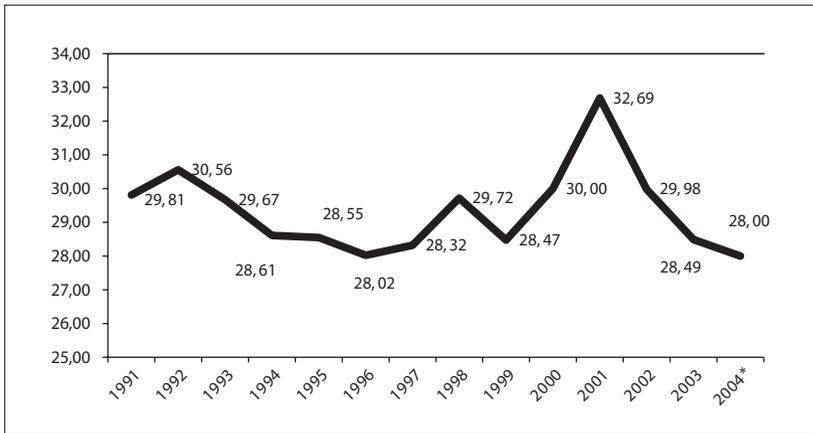
Quelle: ZMP: Marktbilanz Milch 2004, S. 19.

Die Halbierung der Zahl der milcherzeugenden Betriebe in den vergangenen zehn Jahren hat kaum Auswirkungen auf die produzierte Milchmenge gehabt, welche seit 1998 bei rund 28 Mio. Tonnen pro Jahr liegt und ebenso wenig auf die an die Molkereien gelieferte Menge, die sich an der 27 Mio. Tonnen-Marke bewegt.<sup>11</sup> 2003 mussten die Milcherzeuger zum zweiten Mal in Folge Rückgänge beim Milchgeld hinnehmen, und der Erzeugerpreis lag auf dem Niveau, das er bereits im Jahre 1999 hatte.<sup>12</sup>

11 Vgl. ZMP 2004: Jahresbericht Milch 2004/2005.

12 Vgl. ZMP 2004: Jahresbericht Milch 2004/2005.

**Abb. 4: Entwicklung des Milcherzeugerpreises in Deutschland  
(Cent/kg, 3,7 % Fett, 3,4 % Eiweiß, ab Hof, ohne MwSt.)**



Quelle: ZMP (2004): Jahresbericht Milch 2004/2005, eigene Darstellung.

### 1.2.2 Große regionale Unterschiede in der Milcherzeugung

Der Konzentrationsprozess in der Milcherzeugung hat deutliche Auswirkungen auf die betrieblichen Strukturen. So ist die durchschnittliche Zahl der Milchkühe je Halter in den letzten Jahren kontinuierlich und zuletzt mit deutlich steigendem Tempo gestiegen. 2003 hielt ein durchschnittlicher Milcherzeugerbetrieb in Deutschland knapp 36 Kühe – das waren 13 mehr als zehn Jahre zuvor.

Gleichzeitig weist die Milcherzeugung in Deutschland jedoch regionale Unterschiede auf, die in kaum einem anderen EU-Land derart ausgeprägt sind: Dabei gibt es deutliche regionale Unterschiede zwischen den Milchproduzenten im Süden und Norden wie im Osten und Westen der Republik. Unterschiede bestehen auch in der jeweiligen Betriebsgrößen und -formen, z. B. ob es sich um einen Klein- oder Nebenerwerbsbetrieb, um eine Personengesellschaft oder um juristische Personengesellschaften (Genossenschaften, GmbHs etc.) handelt.

Festzustellen ist zunächst, dass 60 % der Milchkuhhalter in Bayern und Baden-Württemberg angesiedelt sind, dass gleichzeitig aber diese beiden Bundesländer nur knapp 35 % der in 2003 erzeugten Milchmenge produzierten. Dies liegt daran, dass die Betriebe in den beiden süddeutschen Bundesländern die mit Abstand geringste Größenstruktur haben und durchschnittlich lediglich 23 Milchkühe je

Halter aufweisen können. Nicht viel größer sind die durchschnittlichen Herdengrößen in Hessen.

Demgegenüber ist die Milcherzeugung in den neuen Bundesländern geprägt durch sehr große Milchkuhbestände je Halter, die im Jahre 2003 bei rund 160 Kühen je Betrieb lagen (Westdeutschland: 37,6). Die in Westdeutschland größten durchschnittlichen Herdenzahlen wiesen Schleswig-Holstein mit knapp 60 sowie Niedersachsen und das Saarland auf.

Entsprechend regional diversifiziert stellen sich die betrieblichen Erzeugerstrukturen dar: Bundesweit haben lediglich knapp 4 % oder 4.700 milcherzeugende Betriebe eine Herdengröße von 100 oder mehr. Die meisten dieser Betriebe finden sich in Niedersachsen, gefolgt von Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen-Anhalt und Schleswig-Holstein – rund 65 % aller großen Betriebe in Deutschland befinden sich in den genannten fünf Bundesländern.

Interessant ist, dass der Strukturwandel bzw. der Konzentrationsprozess in Ost- wie Westdeutschland gleichermaßen ausgeprägt verlaufen und ein Konvergenzprozess nur schwerlich festzustellen ist: In den letzten zehn Jahren ist die Zahl der Milchkuhhalter in Ost wie West um jeweils rund 50 % zurückgegangen, die Zahl der Tiere je Betrieb hat sich, relativ betrachtet, in ähnlichem Maße erhöht.

**Tab. 4: Anteil der Betriebe mit größeren Milchkuhbeständen 2003**

	<b>Zahl der milcherzeugenden Betriebe</b>	<b>Anteil der Betriebe mit 100 und mehr Milchkuhen in %</b>	<b>Absolute Zahl der Betriebe mit 100 oder mehr Milchkuhen</b>
Baden-Württemberg	16.400	0,6	98,4
Bayern	55.800	0,2	111,6
Brandenburg	900	58,5	526,5
Hessen	5.600	2,4	134,4
Mecklenburg-Vorpommern	1.000	57,4	574,0
Niedersachsen	17.400	5,3	922,2
Nordrhein-Westfalen	10.500	4,0	420,0
Rheinland-Pfalz	3.200	3,7	118,4
Saarland	300	5,0	15,0
Sachsen	1.500	27,4	411,0
Sachsen-Anhalt	900	60,0	540,0
Schleswig-Holstein	6.300	8,1	510,3
Thüringen	900	35,1	315,9
<b>Deutschland</b>	<b>120.700</b>	<b>3,9</b>	<b>4.707,3</b>

Quelle: Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft: Ernährungs- und Agrarpolitischer Bericht der Bundesregierung 2004, Berlin; eigene Berechnungen.

Ein Blick auf die letzten drei Jahre ergibt jedoch eine unterschiedliche Betroffenheit der Bundesländer durch den Strukturwandel: So mussten in Bayern und Baden-Württemberg, also denjenigen Bundesländern mit den am stärksten ausgeprägten kleinbetrieblichen Erzeugerstrukturen, die größten Rückgänge der Milchkuhbestände verzeichnet werden – hier lagen die Rückgänge gemessen in Prozentpunkten mehr als doppelt so hoch wie im Bundesdurchschnitt. Im Zeitraum 2000–2003 war Nordrhein-Westfalen das einzige Bundesland, in dem der Milchkuhbestand in nennenswerter Weise aufgestockt worden ist – alle übrigen Regionen mit der Ausnahme Schleswig-Holsteins (hier veränderte sich der Bestand kaum) verzeichneten Rückgänge in ihren Beständen.

Aufgrund der Leistungssteigerungen in der Kuhmilcherzeugung hatten diese Veränderungen in den Betriebs- und Bestandszahlen kaum direkte Auswirkungen auf die erzeugten Milchmengen: So produzierten die Milchbauern in Bayern und Baden-Württemberg im Jahre 2003 ebensoviel Milch wie im Jahre 2000, während gleichzeitig die stärksten Rückgänge in der Milcherzeugung in Thüringen und

Sachsen-Anhalt zu verzeichnen waren und die Milchbauern in Schleswig-Holstein ihre Erzeugermenge am deutlichsten ausbauen konnten.

Ähnlich wie in der EU insgesamt<sup>13</sup>, jedoch mit einer deutlich geringeren Schwankungsbreite lassen sich auch in Deutschland regionale Unterschiede in den Erzeugerpreisen feststellen, in denen die unterschiedlichen Standortbedingungen ihren Ausdruck finden. Dabei schwankten im Jahre 2003 die durchschnittlich erzielten Erzeugerpreise der Bundesländer zwischen 31,18 ct/kg in Rheinland-Pfalz/Saarland und 26,87 ct/kg in Niedersachsen bei einem Bundesdurchschnitt von 28,49 ct/kg für Milch mit 3,7 % Fett, 3,4 % Eiweiß, ab Hof ohne MwSt.

13 In der EU-15 schwankten die durchschnittlichen Erzeugerpreise im Jahre 2003 zwischen 24,5 Euro je 100 Kilogramm (Vereinigtes Königreich) und 35,6 Euro (Griechenland). Siehe ZMP Marktbilanz Milch 2004.

**Tab. 5: Strukturdaten der Milcherzeugung nach Bundesländern**

	Milchkubbestand (1.000)			Zahl der Betriebe in Tsd. 2003	Milchkühe je Halter 2003	Milchleistung je Kuh (kg/Jahr)			Milcherzeugung (1.000 t)		
	2000	2003	+/- %			2000	2003	+/- %	2000	2003	+/- %
	Baden-Württemberg	430,2	384,8			-10,55	16,4	23,46	9,80	5.267	5.783
Bayern	1.428,6	1.296,4	-9,25	55,8	23,23	7,16	5.403	5.790	7.650	7.683	0,43
Brandenburg	191,0	178,6	-6,49	0,9	198,44	9,66	6.914	7.582	1.356	1.365	0,66
Hessen	158,2	154,1	-2,59	5,6	27,52	5,17	6.087	6.402	1.016	1.010	-0,59
Mecklenburg-Vorpommern	185,8	179,7	-3,28	1,0	179,70	7,16	7.002	7.503	1.350	1.360	0,74
Niedersachsen	763,4	757,6	-0,76	17,4	43,54	5,69	6.537	6.909	5.170	5.180	0,19
Nordrhein-Westfalen	384,8	398,0	3,43	10,5	37,90	1,33	6.856	6.947	2.683	2.721	1,42
Rheinland-Pfalz	129,4	126,4	-2,32	3,2	39,50	6,32	5.870	6.241	775	789	1,81
Saarland	14,9	13,9	-6,71	0,3	46,33	9,48	5.748	6.293	89	91	2,25
Sachsen	214,0	203,9	-4,72	1,5	135,93	8,15	7.104	7.683	1.542	1.572	1,95
Sachsen-Anhalt	148,2	140,7	-5,06	0,9	156,33	5,65	7.065	7.464	1.084	1.058	-2,40
Schleswig-Holstein	374,9	375,1	0,05	6,3	59,54	8,63	6.210	6.746	2.352	2.455	4,38
Thüringen	135,0	123,9	-8,22	0,9	137,67	7,51	6.854	7.369	956	927	-3,03
<b>Deutschland</b>	<b>4.563,6</b>	<b>4.337,5</b>	<b>-4,95</b>	<b>120,7</b>	<b>35,94</b>	<b>6,78</b>	<b>6.122</b>	<b>6.537</b>	<b>27.874</b>	<b>28.533</b>	<b>2,36</b>

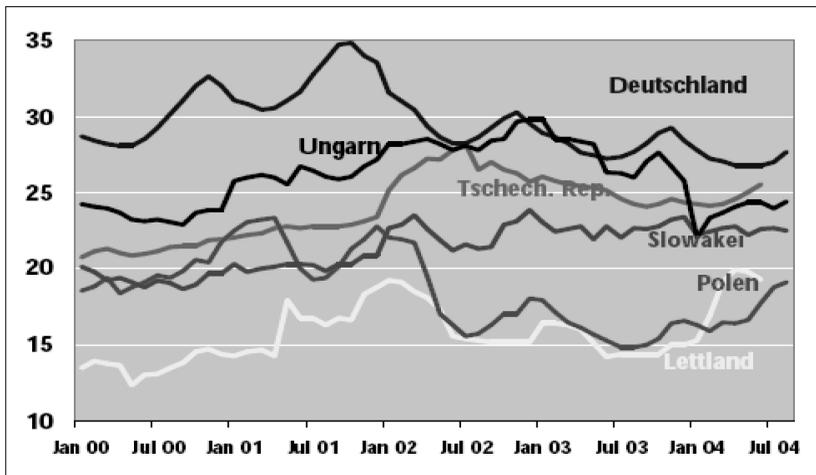
Quelle: ZMP: Marktbilanz 2004, Agrarbericht der Bundesregierung 2004, eigene Berechnungen.

### 1.3 AUSWIRKUNGEN DER EU-OSTERWEITERUNG AM MILCHMARKT

Aus Sicht der Milchwirtschaft in der EU-15 ist die Erweiterung am Milchmarkt durchweg glatt und in der Summe positiv verlaufen. Alle Befürchtungen etwa hinsichtlich eines starken Zustroms von Billigmilch und Milcherzeugnissen aus dem Osten erwiesen sich als unbegründet, obwohl ein deutlicher Zustrom von Produkten aus den neuen Mitgliedsländern eingesetzt hat. Dazu gehören aber in erster Linie Erzeugnisse, die weiter verarbeitet werden, z. B. Milchpulver für die Futtermittelherstellung oder für den Drittlandexport. Diese Einfuhren waren teilweise sogar willkommen, weil der Weltmarkt mehr Nachfrage gezeigt hat.<sup>14</sup>

Deutlich sichtbar war in der zweiten Jahreshälfte 2004 auch eine Annäherung der Erzeugerpreise, wie die folgende Darstellung zeigt. Hinzu kommt, dass die Transportkosten durch die zum 1.12.2004 eingeführte LKW-Maut in Deutschland gestiegen sind, sodass Rohmilchtransporte außerhalb der Grenzregionen kaum noch Kostenvorteile bringen dürften.

**Abb. 5: Milcherzeugerpreise im Vergleich**



Quelle: E. Richarts (2004): EU-Osterweiterung – Wie reagieren die Märkte für Milch und Milchprodukte, Vortragsmanuskript, 14. Oktober 2004.

14 Vgl. ZMP-Jahresbericht 2004/2005, S. 36 ff.

Gewinner der EU-Erweiterung sind zunächst die Erzeuger und Verarbeiter in den meisten der neuen EU-Mitgliedsländer. Hier hat sich die wirtschaftliche Lage 2004 zum Teil deutlich verbessert, insbesondere die landwirtschaftlichen Einkommen infolge der erstmals gewährten Direktzahlungen, aber auch der neuen Agrarsubventionen und höherer Verkaufserlöse. Bei den Subventionen fallen die seit dem EU-Beitritt erstmals gezahlten Direktzahlungen an die Landwirte ins Gewicht. Sie liegen zwar nur – je nach nationaler Kofinanzierung – bei um die 50 Prozent des Niveaus der alten EU-Länder. Da aber in den neuen EU-Ländern vor dem Beitritt keinerlei direkte Beihilfen gezahlt wurden, sind die neuen Subventionen jetzt unmittelbar einkommenswirksam.

Auch im Bereich der Vermarktung und im Export fällt die Bilanz positiv aus<sup>15</sup>. Vor allem Polen weist sehr hohe Zuwachsraten im Agrarexport aus, die sich nur mit Hilfe der EU-Standards verwirklichen ließen. Das Land wird 2004 nach ersten Prognosen Agrarprodukte und Lebensmittel im Wert von 4,6 Mrd. € exportieren. Im Gegenzug liegen die geschätzten Importe bei 3,7 Mrd. €. Im Vorjahr hatten die Exporte nach den Zahlen des Landwirtschaftsministeriums in Warschau in einer Größenordnung von 3,9 Mrd. € und die Importe bei etwa 3,5 Mrd. € gelegen<sup>16</sup>. Polen war zwar schon 2003 Nettoexporteur von Nahrungsmitteln, hat diese Position aber 2004 deutlich ausgebaut. Das ist deswegen beachtlich, weil Polen in den neunziger Jahren stets Nettoimporteur von Agrarprodukten und Lebensmitteln war. Und sehr viele Marktbeobachter hatten erwartet, dass nach dem Beitritt Agrarprodukte eher von Westen nach Polen als in die andere Richtung gehandelt werden.

Polen, aber auch das Baltikum liefern dabei vor allem Magermilchpulver insbesondere nach Deutschland und Italien. Auch Käseprodukte, die zur weiteren Verarbeitung bestimmt sind, sind seit dem Mai 2004 deutlich angestiegen. Polen liefert schließlich zunehmend auch H-Milch nach Tschechien.

15 Vgl. hierzu auch den Abschnitt 5.1.

16 Dies gilt jedoch nur teilweise für verarbeitete Nahrungsmittel, da z. B. Süßwaren in dieser Statistik nicht enthalten sind.

**Tab. 6: Milchanlieferungen in den Beitrittsländern und Milchquoten**

	Anlieferung von Kuhmilch an die Molkereien (1.000 t)			Milchquote
	2001	2003	2004 (Prognose)	(1.000 t)
Tschechische Republik	2.512	2.607	2.570	2.682
Ungarn	1.730	1.700	1.600	1.947
Polen	7.037	7.365	7.725	8.964
Slowakei	952	1.008	1.000	1.013
Slowenien	473	499	k.A.	560
Estland	428	485	500	625
Lettland	409	435	430	695
Litauen	1.153	1.200	1.200	1.647
<b>EU-10 insgesamt</b>	<b>14.873</b>	<b>15.491</b>	<b>15.700</b>	<b>18.327</b>

Quelle: ZMP, Marktbilanz 2004, Bonn, S. 179–180.

Die tschechische Milchwirtschaft hat in 2004 ebenfalls ihre Exporte deutlich steigern können, z. B. wird Tankmilch nach Italien exportiert. Die Zunahme der Exporte wird allerdings nicht in allen neuen EU-Ländern begrüßt. In Tschechien (und auch in der Slowakei) klagen Verarbeiter im grenznahen Gebiet darüber, dass ihnen die Rohstoffe für die eigenen Betriebe fehlen. Hier floss nach dem EU-Beitritt beispielsweise zunehmend Rohmilch ins benachbarte Bayern, da dort bis zu einem Zehntel höhere Auszahlungspreise geboten wurden. Das hatte zur Folge, dass die tschechischen Molkereien wiederum teurere Rohmilch aus EU-Nachbarländern importieren mussten, z. B. aus der Slowakei, Ungarn und auch aus Deutschland oder ihre Produktion sogar ganz einstellen mussten<sup>17</sup>.

17 Siehe »Tschechien: Madeta schließt Käsefabrik«, ZMP Mitteilungen zum Milchmarkt vom 15.12.2004.

## **2. REFORM DER GEMEINSAMEN EUROPÄISCHEN AGRAR- POLITIK: AUSWIRKUNGEN AUF DIE MILCHERZEUGUNG IN DEUTSCHLAND**

---

### **2.1 BESCHLEUNIGTER RICHTUNGSWECHSEL IN DER EU-AGRARPOLITIK**

Die Europäische Union hat bereits in den neunziger Jahren einen Richtungswechsel in der Agrarpolitik vollzogen (McSharry-Reform 1992), der darauf hinausläuft, die Marktstützungsleistungen sukzessive zu verringern und die Agrarpreise an das Weltmarktniveau heranzuführen. Um die Einkommensverluste der Erzeugerbetriebe bei wichtigen landwirtschaftlichen Produkten zu mildern, wurden gleichzeitig Direktzahlungen eingeführt.

Diese Änderungen haben bereits heute deutliche Spuren im Brüsseler Agrarhaushalt hinterlassen: lag der Anteil der Direktzahlungen vor der McSharry-Reform im Jahre 1991 bei lediglich 9 % und machten die Marktstützungsausgaben noch 91 % des Agrarhaushalts aus, so wird die Haushaltsstruktur nach Beendigung der laufenden Haushaltsperiode 2006 lediglich zu 21 % aus Marktstützungsausgaben bestehen, aber zu 68 % aus Direktzahlungen an die Landwirte (darüber hinaus werden 11 % der Ausgaben für die Förderung der ländlichen Entwicklung aufgewendet). Nach Schätzungen des Deutschen Bauernverbandes bestand bereits im Jahre 2003 mehr als die Hälfte des landwirtschaftlichen Einkommens (Nettowertschöpfung) in Deutschland aus EU-Direktzahlungen.<sup>18</sup>

Obwohl zunächst lediglich als eine Halbzeitbewertung der Agenda 2000 geplant, legte die EU-Kommission im Sommer 2002 Pläne zu einer umfassenden »Reform der Reform« vor, welche die Reform aus dem Jahre 2000 in wesentlichen Teilen überholt. Ein Jahr später, im Juni 2003, erzielte der EU-Agrarrat in Luxemburg dann einen Kompromissbeschluss zur Reform der Agenda 2000, dessen Umsetzungsmodalitäten in Deutschland im Sommer 2004 beschlossen wurden.

Die wesentlichen Triebkräfte dieses beschleunigten Reformprozess der Europäischen Agrarpolitik sind in den anhaltenden Diskussionen über die weitere Libera-

18 Deutscher Bauernverband 2003: Situationsbericht 2004, Bonn, S. 144.

lisierung des Welthandels, die gesellschaftspolitische Diskussion über den Sinn und Zweck staatlicher Transferleistungen und die Forderung nach einer stärkeren Ausrichtung am Markt sowie in der Debatte über die zukünftige Finanzierung der Europäischen Agrarpolitik in einer erweiterten EU zu sehen.

### **2.1.1 WTO-Verhandlungen**

Hier ist davon auszugehen, dass interne Agrarstützungen, die in der so genannten »blue box« zusammengefasst werden, (Stützungsmaßnahmen mit geringer handelsverzerrender Wirkung) zukünftig keine Akzeptanz mehr finden, »green box-fähige« Stützungen (Stützungsmaßnahmen ohne handelsverzerrende Wirkungen) jedoch zulässig sein werden. Die mit der Mac Sherry-Reform 1992 eingeführten und von der Agenda 2000 fortgeschriebenen Preisausgleichszahlungen scheinen den Anforderungen an »green-box-Stützungen« nicht zu genügen. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die Möglichkeiten, Agrarüberschüsse mittels Exportsubventionen auf dem Weltmarkt abzusetzen, durch den generellen Druck auf den Abbau solcher Subventionen abnehmen wird.

Schließlich hat die EU ein Interesse daran, das europäische Agrarmodell vor allem dadurch abzusichern, dass in einem zukünftigen WTO-Agrarübereinkommen so genannte Nichthandelsaspekte (Ökostandards, Sozialstandards, Tierschutznormen, Verbraucherschutz) verankert werden.

### **2.1.2 Gesellschaftliche Akzeptanz von Transferzahlungen**

Staatliche Transferleistungen, die ihre Begründung in einem Ausgleich von Senkungen staatlicher Stütz- bzw. Interventionspreise finden, können allenfalls eine zeitlich befristete gesellschaftliche Akzeptanz finden. Die im Rahmen der Agenda 2000 gewährten Direktzahlungen in Form von Flächen- und Tierprämien sind aber ihrem Wesen nach unverändert Preisausgleichszahlungen. Transferzahlungen, die der Honorierung gesellschaftlich gewünschter, aber nicht marktgängiger Leistungen der Landwirtschaft dienen, haben diesen Makel nicht.

### **2.1.3 Ausrichtung am Markt**

Die Landwirtschaft der europäischen Union erzeugt in einer Reihe von Produktbereichen deutlich mehr, als am Binnenmarkt verbraucht wird, und kann die Überschüsse zu einem erheblichen Teil nur mit Ausfuhrerstattungen auf dem Weltmarkt

absetzen. Die Überschussproduktion ist ganz wesentlich Anreizen der herrschenden agrarpolitischen Rahmenbedingungen zuzuschreiben. Es liegt letztendlich im Interesse der Landwirte selbst, diese nicht mehr situations- und zeitgemäßen Anreize abzuschaffen. Der Landwirt sollte sein unternehmerisches Handeln nicht mehr auf die Erzielung maximaler staatlicher Transferleistungen ausrichten, sondern sich an den Signalen des Marktes orientieren.

#### **2.1.4 Finanzierbarkeit der Agrarpolitik**

Die EU-Erweiterung, aber auch die immer stärkere »Vergemeinschaftung« weiterer Politikbereiche (z. B. gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik) hat zur Konsequenz, dass neue Anforderungen an den EU-Haushalt entstehen. Da dieser Haushalt hauptsächlich durch Beiträge der Mitgliedstaaten finanziert wird, entstehen daraus vor allem für die Nettozahler höhere Haushaltsbelastungen. Dies ist angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Lage und der angespannten Situation der öffentlichen Haushalte in den meisten Mitgliedstaaten der EU nicht tragbar. Insofern kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Agrarausgaben der EU, trotz der bereits vollzogenen und der noch anstehenden Erweiterung der Gemeinschaft, eine Aufstockung erfahren werden. Die durch den Brüsseler Rat vom Oktober 2002 zugewilligten Zahlungen im Rahmen der so genannten 1. Säule in Höhe von 45,3 Mrd. Euro/Jahr in der Zeitspanne 2007–2013 sind als unverrückbare Obergrenze für den EU-Agrarhaushalt anzusehen.

## **2.2 KERNELEMENTE DER LUXEMBURGER REFORMBESCHLÜSSE**

Die Agrarreform 2005 setzt konsequent den seit Mitte der 80er Jahre zu beobachtenden Rückzug des staatlichen Einflusses auf die Agrarmärkte fort. Die Mindestpreisgarantien für Agrarprodukte werden fortlaufend abgebaut zugunsten von Direktzahlungen an die Landwirtschaft, und zusätzlich werden die Prämienzahlungen von der Produktion entkoppelt. Auf diese Weise sollen zunehmend die Kräfte des freien Marktes die Agrarproduktion steuern in der Hoffnung, dass die Marktpreissteuerung zu volkswirtschaftlich effizienteren Ergebnissen führt als die staatliche Lenkung.

Diese Entwicklung steht im Einklang mit den Forderungen nach Abbau der Agrarüberschüsse und den WTO-Zielen nach liberalisiertem Welthandel von Agrar-

produkten. Mit der Überkreuzverpflichtung (Cross Compliance) der Prämienzahlung an Verbraucher-, Tier- und Umweltschutzauflagen hofft man gleichzeitig, die Direktzahlungen an die Landwirtschaft gegenüber der Gesellschaft legitimieren zu können.

Die Kernelemente der Beschlüsse zur Reform der Agrarpolitik<sup>19</sup> sind:

- Entkopplung der Direktzahlungen von der Produktion
- Bindung der Direktzahlungen an die Einhaltung europäischer Standards (»Cross Compliance«)
- Kürzungen der Direktzahlungen (»Modulation«)
- Abbau von Markteingriffen bzw. -stützungen

Mit der Agrarreform 2005 soll ferner die zweite Säule der Agrarpolitik (Förderung des ländlichen Raumes) gestärkt werden. Sie bezieht sich auf eine unbestimmte Zahl von Maßnahmen zur Gestaltung des ländlichen Raumes.

Die Beschlüsse zu den beiden erstgenannten Schwerpunkten belassen den Mitgliedstaaten verhältnismäßig großen Spielraum zur nationalen Ausgestaltung und begründen insofern eine »Re-Nationalisierung« der Agrarpolitik, die in Zukunft sicherlich zu mehr Wettbewerb in der Landwirtschaft führen wird.

Vor diesem Hintergrund wird die Agrarreform auf der EU-25-Ebene sehr unterschiedlich umgesetzt. In Deutschland (siehe weiter unten) wird in 2005 sofort mit einer (fast) vollständigen Entkopplung der Direktzahlungen begonnen, in Frankreich wird so wenig und so spät wie möglich entkoppelt, in den 10 neuen Mitgliedstaaten wird von einer vereinfachten Flächenprämienzahlung Gebrauch gemacht. In anderen Mitgliedstaaten der EU dominiert entweder das Betriebs- oder das Regionalmodell der Direktzahlungen.

Kritisch einzuwenden ist, dass weder die Luxemburger Beschlüsse selbst noch im Rahmen der Umsetzung in Deutschland die Interessen und Probleme der Milchwirtschaft berücksichtigt wurden, z. B. im Kontext des Strukturwandels.

### **2.2.1 Entkopplung der Direktzahlungen**

Im Unterschied zur Agrarmarktpolitik der vergangenen Jahrzehnte eröffnet der Beschluss von Luxemburg den EU-Mitgliedstaaten große Spielräume bei der nationalen Umsetzung – klar ist die Tendenz einer »Renationalisierung« der Agrarpolitik

19 Vgl. auch BMVEL (2004) »Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats Agrarpolitik, nachhaltige Landwirtschaft und Entwicklung ländlicher Räume beim Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft zu den Beschlüssen des Rates der Europäischen Union zur Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik vom 26. Juni 2003«.

festzustellen. Dies gilt insbesondere für die Entkopplung der Direktzahlungen von der Produktion. Betroffen von der Entkopplung sind vor allem die Preisausgleichszahlungen für Ackerkulturen, die Tierprämien sowie die bereits ab 2004 eingeführten Ausgleichszahlungen für Milch, die zu einer einzigen Betriebsprämie ab 2005 zusammengefasst werden (in einigen Mitgliedsstaaten erst ab 2006). Die Ausgleichszahlungen werden von ihrer heutigen Bemessungsgrundlage (z. B. je Tier oder ha Anbaufläche) entkoppelt und als direkte »Betriebsprämie« gewährt, d. h. unabhängig von der Aufrechterhaltung der Produktion selbst.

Die Mitgliedstaaten nutzen die von der EU gewährten Spielräume zur Entkopplung sehr unterschiedlich und entsprechend der jeweiligen nationalen Interessenlagen: So werden einige Staaten die Entkopplungsmöglichkeiten voll ausschöpfen (z. B. Deutschland und Großbritannien), während andere Teile der Tierprämien weiter an die Produktion koppeln werden (z. B. Dänemark, die Niederlande und Österreich).

Der wissenschaftliche Beirat beim Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft sieht die Teilentkopplung eher kritisch, insbesondere weil durch das Festhalten an produktionsbezogenen Transferleistungen falsche Signale ausgesandt würden (d. h. das Festhalten an Produktionsrichtungen, die nicht rentabel sind) und der notwendige Strukturwandel der Landwirtschaft sich weiter verzögern werde. Zudem seien die in Luxemburg beschlossenen Regelungen zur Teilentkopplung wegen der vielfältigen nationalen Ausgestaltungsmöglichkeiten problematisch, denn es sei davon auszugehen, dass sie nicht nur zwischen, sondern selbst innerhalb der Mitgliedstaaten zu Konflikten z. B. über Wettbewerbsverzerrungen führten: »Die vielfältigen Möglichkeiten der Teilentkopplung widersprechen den Zielen des Gemeinsamen Binnenmarktes«<sup>20</sup>.

Bezüglich der konkreten Ausgestaltung der Entkopplung wurde den Mitgliedstaaten die Wahl zwischen einer Betriebsprämie und einer regionalen Einheitsprämie bzw. Flächenprämie sowie die Kombinationsmöglichkeit beider Modelle eingeräumt.<sup>21</sup> Außerdem haben die Mitgliedstaaten die Möglichkeit, bei der Teilent-

20 BMVEL (2004). Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats zu den Beschlüssen zur Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik vom 26. Juni 2003, S. 5.

21 Die Betriebsprämie bemisst sich nach der betrieblichen Prämienhöhe im Referenzzeitraum 2000–2002 und ist auf eine Referenzfläche begrenzt. Die regionale Einheitsprämie wird demgegenüber aus der regionalen Prämienhöhe im Referenzzeitraum 2000–2002 berechnet, indem die gesamte Summe einheitlich auf alle landwirtschaftlichen Flächen außer Dauerkulturen umgelegt wird; dabei kann auch zwischen Acker- und Grünland differenziert werden. Vgl. BMVEL (2004). Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats zu den Beschlüssen zur Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik vom 26. Juni 2003, S. 2 ff.

kopplung für verschiedene Regionen (z. B. Bundesländer) unterschiedliche Optionen zu realisieren.

### **2.2.2 »Cross Compliance«**

Die Bindung der Direktzahlungen an die Einhaltung von Standards ergibt sich eigentlich zwingend aus der Entkopplung der Prämienzahlungen von der Produktion und deren Ausrichtung auf die Bewirtschaftung von landwirtschaftlicher Fläche. Da diese fortan die Voraussetzung für Prämienzahlungen sein wird, ergibt sich die Notwendigkeit, genauer zu definieren, welche Standards der Landbewirtschaftung einzuhalten sind.

»Cross Compliance« beinhaltet deshalb die Bindung der Direktzahlungen an europäische Rechtsvorschriften, die Grundanforderungen an die Betriebsführung in den Bereichen Umwelt, Lebensmittelsicherheit, Tiergesundheit und Tierschutz sowie an die Erhaltung der landwirtschaftlichen Nutzfläche in gutem landwirtschaftlichen und ökologischen Zustand.

Soweit es den erstgenannten Themenkomplex betrifft, ist in jedem Fall die nationale Umsetzung der jeweiligen Rechtsvorschriften maßgebend. Für den Erhalt der Flächen in gutem landwirtschaftlichen und ökologischen Zustand sind auf EU-Ebene mit Bodenerosion (Schutz des Bodens durch geeignete Maßnahmen), organischer Substanz im Boden (Erhaltung des Anteils der organischen Substanz im Boden durch geeignete Praktiken), Bodenstruktur (Erhaltung der Bodenstruktur durch geeignete Maßnahmen) und Mindestmaß an Instandhaltung von Flächen (Mindestmaß an landschaftspflegerischen Instandhaltungsmaßnahmen und Vermeidung einer Zerstörung von Lebensräumen) lediglich vier zu berücksichtigende Sachverhalte definiert. Da es dafür bisher keine Standards auf EU-Ebene gibt, bleibt deren konkrete Ausgestaltung den Mitgliedstaaten überlassen. Lediglich für den Schutz von Dauergrünland wurden EU-weite Mindeststandards vorgegeben.

Der wissenschaftliche Beirat beim BMVEL hält das Konzept der Cross Compliance für einen ordnungspolitisch bedenklichen Weg. Denn zum einen sei die Einhaltung von Mindeststandards in der landwirtschaftlichen Produktion bereits geregelt und es werde nun im Zuge von Cross Compliance ein zweiter Sanktionsmechanismus geschaffen, zum anderen sei die Verknüpfung von Produktionsstandards mit der Markt- und Preispolitik sowie den Prämienzahlungen wenig zielgerichtet ein Ansatzpunkt, der lediglich vorübergehend akzeptabel sei. Vielmehr sollten die über Mindeststandards hinausgehende Zielvorstellungen zur Landbewirt-

schaftung eher durch Förderprogramme innerhalb der zweiten Säule der GAP umgesetzt werden.

### **2.2.3 Modulation**

Hier geht es um das Ziel eines Umbaus der GAP weg von direkten Transferleistungen an die Landwirte (1. Säule) hin zur Förderung ländlicher Räume (2. Säule). Aus diesem Grunde werden ab dem 1.1.2005 die zunächst festgeschriebenen Direktzahlungen an die Landwirte gekürzt – unabhängig vom Grad ihrer Entkopplung und vom Zeitpunkt ihrer Einführung – zunächst um 3 % in 2005, 4 % in 2006, 5 % in 2007 und den Folgejahren bis 2012. Die dadurch gewonnenen Mittel fließen in die 2. Säule der GAP zur Stärkung der ländlichen Entwicklung. Prämienzahlungen von bis zu 5.000 € sind jedoch von der Kürzung ausgenommen (Freibetrag).

Die durch die Modulation gekürzten Mittel verbleiben generell zu 80 % in dem jeweiligen Mitgliedstaat, in dem sie »gewonnen« wurden. Sie stehen dort unter der Maßgabe einer nationalen Kofinanzierung für die Finanzierung von Maßnahmen der ländlichen Entwicklung zur Verfügung. Ausschließlich Deutschland kann weitere 10 Prozentpunkte seiner Modulationsmittel einbehalten, um sie für Ausgleichsmaßnahmen in den Roggen erzeugenden Regionen einzusetzen. Damit soll ein Ausgleich geschaffen werden für den Wegfall der Roggenintervention, von dem erhebliche finanzielle Einbußen der landwirtschaftlichen Unternehmen in den nord-östlichen Bundesländern ausgehen werden (mit negativen Wirkungen auf die regionale Wirtschaftskraft).

### **2.2.4 Veränderungen im Bereich der Milchmarktordnung**

Die Reformbeschlüsse zum Milchmarkt beinhalten Maßnahmen, die einer zunehmenden Marktliberalisierung entsprechen. Beschlossen wurden zunächst Preissenkungen bzw. eine Absenkung der Preisstützung bei Butter und Magermilchpulver:

- 25 % bei Butter: jeweils 7 % in 2004, 2005 und 2006 sowie 4 % in 2007
- 15 % bei Magermilchpulver: jeweils 5 % in 2004, 2005 und 2006

Ferner wurde eine schrittweise Begrenzung der Butterintervention von 70.000 Tonnen in 2004/05 auf 30.000 Tonnen in 2008/09 beschlossen.

**Tab. 7: GAP-Reformbeschlüsse – Preise und Ausgleichszahlungen im Milchbereich**

	2004/05	2005/06	2006/07	ab 2007/08
<b>Interventionspreise</b>	<b>€ je 100 kg</b>			
Butter	305,23	282,25	259,28	246,15
Magermilchpulver	195,24	184,97	174,89	174,89
<b>Obergrenze für Butterintervention</b>	<b>in Tonnen</b>			
	70.000	60.000	50.000	30.000
<b>Milchprämie</b>	<b>in Cent je Kilogramm</b>			
	0,815	1,631	2,449	2,449
Ergänzungsbetrag Milch Deutschland	0,366	0,734	1,101	1,101
Ausgleichszahlung insgesamt	1,181	2,365	3,550	3,550

Quelle: Deutscher Bauernverband 2004: Situationsbericht 2005, S. 205.

Zumindest als Teilausgleich für die Transferverluste durch die Preissenkungen wurde bereits zum 1.5.2004 eine Milchprämie eingeführt, die dann spätestens 2007 in eine entkoppelte Betriebsprämie überführt werden soll. Dabei betragen die Ausgleichszahlungen je Liter Milch im Jahre 2004 1,2 Cent, in 2005 knapp 2,4 Cent und in 2006 knapp 3,6 Cent, bevor es dann spätestens zum 1.1.2007 zu einer vollständigen Entkopplung kommen wird.

Schließlich wurde beschlossen, die Milchquotenregelung bis zum Jahre 2015 zu verlängern und die Milchquoten wie bereits in der Agenda 2000 beschlossen) aufzustocken (3 x 0,5 % ab 2006).

Der wissenschaftliche Beirat beim BMVEL betont in seiner Stellungnahme zu den Beschlüssen zum EU-Milchmarkt, dass damit eine »grundlegende Änderung der Politik in diesem Bereich eingeleitet wird.«<sup>22</sup>. Falls positive Impulse vom Weltmarkt ausbleiben, werde dies »massive Auswirkungen« auf die Strukturen in der Produktion sowie in deren nachgelagerten Verarbeitungsbereichen haben.

22 BMVEL (2004a). Stellungnahme des Wissenschaftlicher Beirats zu den Beschlüssen zur Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik vom 26. Juni 2003, S. 8.

## 2.3 UMSETZUNG DER AGRARREFORM IN DEUTSCHLAND

Für die Umsetzung der Entkopplung in Deutschland wurde ein Bundesgesetz verabschiedet, über das nach zähem Ringen im Juni 2004 im Vermittlungsausschuss von Bundestag und Bundesrat Einigung erzielt werden konnte.<sup>23</sup> Das Gesetz enthält Regelungen zur Betriebsprämie, zu Cross Compliance und zum Verwaltungs- und Kontrollsystem für Direktzahlungen. Wesentliche Bestimmungen des Gesetzes und der Umsetzung der GAP-Beschlüsse von Luxemburg in Deutschland<sup>24</sup> lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

Bis auf Stärkekartoffeln, Tabak u. Hopfen werden in Deutschland alle Prämien von der Produktion entkoppelt, d. h. die Prämienzahlung ist nicht mehr an den Nachweis der tatsächlichen Produktion gebunden. Dabei wird für eine Übergangsphase zwischen der regional einheitlichen Flächenprämie und einer betriebsindividuellen Prämie unterschieden. Einheitliche Flächenprämien gibt es grundsätzlich für alle Acker- und Grünlandflächen. Individuelle Betriebsprämien setzen sich zusammen aus den Prämienvolumina der in den Jahren 2000 bis 2002 beantragten Sonderprämien für Bullen sowie den Milchprämien nach dem Stand vom 31.03.2005. Die individuellen Zahlungsansprüche werden auf die Fläche (ohne Stilllegung) umgelegt und als Top-up-Prämie der einheitlichen Flächenprämie aufgeschlagen.

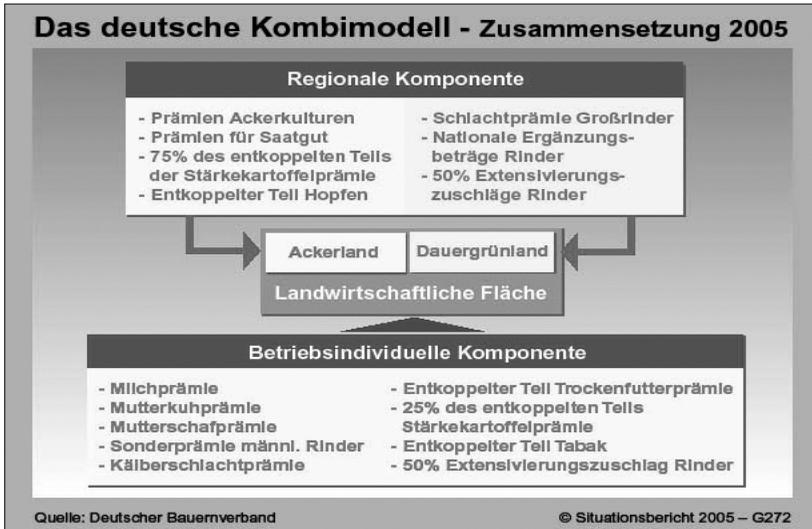
Für Obst, Gemüse und Speisekartoffeln gibt es ein spezielles Prämienkontingent in Höhe des Anbauumfanges des Jahres 2003.

Ab dem Jahre 2010 werden dann die betriebsindividuellen Prämien in 4 Stufen auf den Wert Null zurückgefahren und die frei werdenden Beträge der regionalen Einheitsprämie zugerechnet. Im Jahre 2013 soll es nur noch eine einheitliche Flächenprämie für Acker u. Grünland geben.

23 »Gesetz zur Umsetzung der Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik zum 26. Juli 2004«.

24 Vgl. ausführlicher BMVEL (2004b): Agrarreform konkret – So werden die Reformbeschlüsse in Deutschland umgesetzt, Berlin, 1.7.2004.

**Abb. 6: Das deutsche Kombimodell zur Umsetzung der Entkoppelung**



Quelle: Deutscher Bauernverband: Situationsbericht 2005, S. 209.

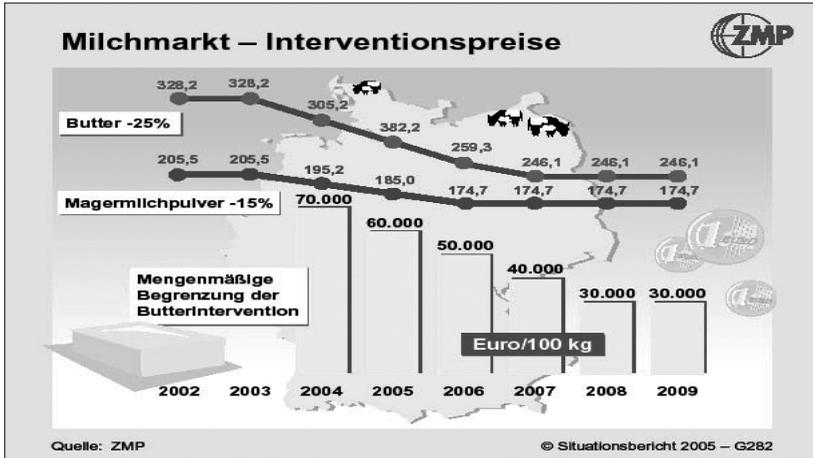
## 2.4 AUSWIRKUNGEN DER GAP-REFORM AUF DIE MILCHERZEUGUNG IN DEUTSCHLAND

Die Milcherzeuger sind von der Agrarreform 2005 gleich dreifach betroffen: durch die Interventionspreissenkung, durch die Einführung der Milchprämie, mit der die Preissenkung zumindest zum Teil aufgefangen werden soll, und durch negative Umverteilungseffekte aus der Abschmelzung/Modulation der Prämienrechte. Bei der Abschätzung möglicher Auswirkungen müssen zudem auch die allgemeinen Rahmenbedingungen der weltweiten Milchmärkte berücksichtigt werden.

Angesichts der bereits im Zuge der Agenda 2000 beschlossenen und seit 2003 umgesetzten Senkung der Interventionspreise für Butter um insgesamt 25 % und für Magermilchpulver um 15 % sowie der Reduzierung der insgesamt gestützten Ankaufmenge ab dem Jahre 2004 ist zunächst davon auszugehen, dass die Erzeugerpreise den Senkungen des Stützungs-niveaus folgen werden.<sup>25</sup>

25 Vgl. E. Richarts (2003): Die Agrar-Reformbeschlüsse im Milchsektor, ZMP Bonn.

Abb. 7: Absenkung der Milch-Interventionspreise



Quelle: Deutscher Bauernverband, Situationsbericht 2005.

Wenngleich die konkreten Auswirkungen noch weitgehend unklar sind, so ist doch zumindest sicher, dass aufgrund der Luxemburger Beschlüsse eine Preisentwicklung nach unten vorgegeben ist. Dies bedeutet jedoch nicht – wie etwa im Gefolge der BSE-Krise und den kräftigen Preisschüben bei Milch im Jahre 2001 und 2002 deutlich wurde – dass es in den kommenden Jahren nicht auch zu Preisentwicklungen nach oben kommen kann.

Vor diesem Hintergrund fällt es schwer, eindeutige Aussagen über die Entwicklung der Milchpreise in den kommenden Jahren zu machen. Sicher ist allein, dass der durch die Intervention abgesicherte Preis bis zum Jahre 2008 um rund 6 Cent auf dann also nur noch knapp 22 Cent sinken wird und dass ein derartiger Rückgang bestenfalls zu 60 % durch die Direktzahlungen von 3,55 Cent ab dem Jahre 2006 aufgefangen werden wird. Vielfach wird bezweifelt, dass dies ausreicht, um noch profitabel Milch erzeugen zu können.

Angesichts der aus Sicht der Erzeuger äußerst negativen Entwicklung des Milchpreises in den letzten Jahren wird befürchtet, dass die Reform zu noch umfangreicheren Existenzaufgaben von Milchviehbetrieben führen wird, als dies bereits in der Vergangenheit der Fall war. Hier ist in Erinnerung zu rufen, dass im Verlauf der letzten zehn Jahre bereits rund die Hälfte aller Milchproduzenten in Deutschland die Produktion eingestellt haben.

Die Bundesregierung ist diesen Befürchtungen bereits ein wenig entgegen gekommen: Um die Anpassungszeit der Erzeugerbetriebe und damit ihre künftige

Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, wurde der ursprünglich bereits für 2007 vorgesehene Beginn der Prämienangleichung auf 2010 verschoben.

Sicher ist aber, dass der Strukturwandel sich in den kommenden Jahren beschleunigen wird, und zwar möglicherweise bereits durch den Beginn der Entkopplung im Verlauf des Jahres 2005. In diesem Zusammenhang kann auch erwartet werden, dass es zu regionalen Schwerpunktverlagerungen der Milcherzeugung in Deutschland kommen wird. Zwar ist ein Quotentransfer über die Grenzen von Bundesländern hinweg nicht möglich, es könnte aber durchaus zu regionalen Umgewichtungen dadurch kommen, dass z. B. Unterlieferungen in einigen Regionen durch Überlieferungen in anderen kompensiert werden.

Denn wie in der Beschreibung der Erzeugerstrukturen deutlich wurde, ist die Milcherzeugerstruktur hierzulande regional extrem heterogen strukturiert. Diese heterogene Struktur sorgt auch dafür, dass die Wirkungen der Agrarreform und der Preissenkungen im Milchsektor kaum generalisierend eingeschätzt werden können, denn zu stark sind die Unterschiede hinsichtlich Betriebsgrößen und Betriebsformen (intensive oder extensive Milchkuhhaltung, Größe der Grünland- und Ackerflächen). Auf Basis der bislang vorliegenden Modellrechnungen zur Abschätzung der Entkopplung an beispielhaften Milchviehbetrieben lassen sich allein grundlegende Trends ablesen – in der Praxis werden sich die Wirkungen der Entkopplung für jeden Betrieb sehr individuell darstellen. Sicher scheint jedoch, dass Betriebe mit einer intensiveren Milchviehhaltung (d. h. größere Milchkuhherden bei gleicher Fläche) deutlich größere Prämienverluste werden hinnehmen müssen als Betriebe mit kleineren Herden und größeren Flächen.

Aber diese Modellrechnungen sind nur ein Teil der Wahrheit. Denn andererseits hat die Agrarreform ein klares Zeichen dahin gesetzt, dass sich die Milchpreise in den kommenden Jahren näher an das Weltmarktniveau heranbewegen werden und dass sich die Erzeuger darauf werden einstellen müssen. Die damit verbundenen Anforderungen an Herdengrößen und Ausschöpfung von Leistungs- und Effizienzreserven lassen eine deutliche Richtung erkennen, in die sich die Struktur der Erzeugerbetriebe in den nächsten Jahren entwickeln wird.

In diesen Zusammenhängen liegt also ein Paradoxon: Während das deutsche Kombimodell und der »gleitflugartige« Übergang in das Regionalmodell der Betriebsprämien eher die extensiv wirtschaftenden und kleinere Milcherzeuger bevorzugt, läuft angesichts der Preistrends auf den europäischen und weltweiten Milchmärkten alles darauf hinaus, dass nur die größeren Betriebe auch in Zukunft profitabel Milch erzeugen können.

Denn der wesentliche Paradigmenwechsel der Agrarreform besteht darin, dass die landwirtschaftliche Erzeugung sich in Zukunft immer weniger daran orientieren soll, für welche Produkte möglichst hohe Subventionen und Stützungen zu erzielen sind, sondern immer stärker an markt- und wettbewerbspolitischen Gesichtspunkten.

Aus Sicht derjenigen milcherzeugenden Betriebe, welche ihre Milch bereits seit langem nur noch aufgrund agrarpolitischer Alimentierungen kostendeckend produzieren können, bieten die Luxemburger Beschlüsse und insbesondere das deutsche Entkopplungsmodell mit seinen langen und sozial gut abgedeckten Regelungen und Übergängen sowohl Exit-Optionen aus der Milchproduktion als auch die Möglichkeit, sich auf profitablere Produktionszweige hin zu orientieren.



### 3. STRUKTURWANDEL UND KONSOLIDIERUNG IN DER MILCHVERARBEITUNG

---

Genau wie die Erzeugerseite unterliegt auch die Molkereiwirtschaft anhaltend einem Strukturwandel, in dessen Mittelpunkt die Konsolidierung der Molkereien steht. Ausgehend von dem Jahr 1960, in dem das alte Bundesgebiet rund 3.000 Molkereunternehmen aufwies, kam es alle zehn Jahre zu einer Halbierung der Anzahl an Molkereien, bis sich der Konsolidierungsprozess in den 1990er Jahren noch einmal verstärkte, sodass es im Jahr 2000 noch 125 Unternehmen, 2002 noch 118 und 2003 nur noch 112 Unternehmen gab.<sup>26</sup>

Da dieser Konzentrationsprozess in anderen europäischen Ländern jedoch deutlich weiter vorangeschritten ist und sich bereits länderübergreifend vollzieht, muss – auch angesichts des nach wie vor relativ geringen Marktanteils der größten deutschen Molkereien – davon ausgegangen werden, dass der Strukturwandel mittelfristig in Deutschland nicht an Dynamik verlieren wird. Am Ende dieses Prozesses werden 30 bis 60 überwiegend private Molkereunternehmen für Deutschland prognostiziert. Die genossenschaftliche Konsolidierung wird sich dabei eher auf der europäischen Ebene abspielen. Einzelne Szenarien gehen so weit, dass es im nächsten Jahrzehnt nur noch zwei bis drei genossenschaftliche Molkereikonzerne auf der europäischen Ebene geben wird.

26 Je nach verwendeter Quelle differieren die Angaben zu der Anzahl der Molkereunternehmen, da bei der Klassifizierung des Statistischen Bundesamtes nur eigenständigen Unternehmen erfasst werden, während die Angaben des MIV Molkereien, die zu einer Gruppe gehören, als selbstständig auffassen und dementsprechend auflisten.

**Tab. 8: Molkereikonzerne mit Sitz in Europa**

<b>Unternehmen</b>		<b>Umsatz Mrd. US-\$ in 2002</b>
1. Nestlé	Schweiz	15,3
2. Arla Foods	Dänemark/Schweden	6,1
3. Danone	Frankreich	6,0
4. Parmalat	Italien	5,8
5. Lactalis	Frankreich	5,2
6. Unilever*	Niederlande/UK	4,9
7. Friesland Coberco Dairy Foods	Niederlande	4,3
8. Bongrain	Frankreich	3,7
9. Campina	Niederlande	3,6
10. Sodiaal	Frankreich	2,6
11. Nordmilch	Deutschland	2,3
12. Humana	Deutschland	2,1

Quelle: Rabobank International, Utrecht, April 2003.

\* Schätzung

Derzeit befindet sich unter den zehn umsatzstärksten Unternehmen der europäischen Molkereiwirtschaft keines aus Deutschland. Die beiden größten deutschen Molkereien – Nordmilch und Humana Milchunion – rangieren im europäischen Umsatzvergleich auf den Plätzen elf und zwölf.

**Tab. 9: Deutsche Molkereiunternehmen nach Umsatz 2004**

<b>Unternehmen</b>	<b>Umsatz Mrd. Euro</b>
1. Humana Milchunion e.G.	2.444 <sup>27</sup>
2. Nordmilch eG	2.230 <sup>28</sup>
3. Theo Müller GmbH & Co KG	1.662
4. Campina b.v.	1.100
5. Hochwald Nahrungsmittel-Werke Gmb	1.046
6. Bayernland eG	740
7. Hochland AG	720
8. Zott GmbH & Co.KG	565
9. Naabtaler Milchwerke Bechtel OHG	515
10. Ehrmann AG Oberschöneegg im Allgäu	500

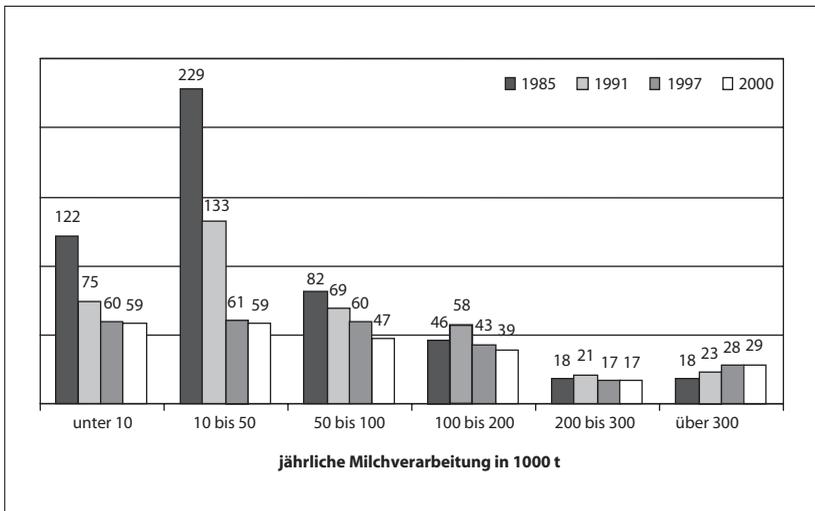
27 Addierter Konzernumsatz.

28 Konsolidierter Konzernumsatz.

Quelle: Deutsche Milchwirtschaft/September 2004.

Deutschland als der größte europäische Markt für Milchprodukte ist damit deutlich weniger konsolidiert als die Märkte in Frankreich, Dänemark, Schweden oder in den Niederlanden. Die fünf größten deutschen Unternehmen verfügen über einen Marktanteil von weniger als 40 Prozent. Der Grund für diesen im Vergleich mit anderen europäischen Ländern »verschleppten« Strukturwandel liegt zum einen in der Größe des deutschen Marktes, die ausreichend Absatzpotenziale auch für kleinere und mittlere Molkereien garantiert und damit den Konzentrationsdruck abgeschwächt hat. Einflussreicher dürfte aber die Sondersituation durch die deutsche Wiedervereinigung sein, die zu der Zeit, als sich in anderen europäischen Ländern der Konzentrationsprozess deutlich beschleunigte, der westdeutschen Milchwirtschaft ein enormes, insbesondere für Markenprodukte unerschlossenes zusätzliches Absatzpotenzial beschert hat. Ähnlich wie in vielen anderen Industrien wurden dadurch notwendige Strukturanpassungen zunächst unterlassen.

**Abb. 8: Entwicklung der Anzahl der deutschen Molkereiunternehmen nach jährlicher Milchverarbeitung**



Quelle: ZMP Marktbilanzen.

Obige Darstellung zeigt den Konzentrationsprozess der deutschen Molkereiunternehmen. Aufgrund der unterschiedlichen Größenstrukturen wird sich der weitere Strukturwandel regional und für private und genossenschaftliche Molkereien unterschiedlich darstellen. Vor allem in Süddeutschland, insbesondere in Bayern, wo sich derzeit zwei Drittel aller privaten deutschen Molkereien befinden, ist mit einer deut-

lichen Reduktion der Molkereien zu rechnen. Gleichzeitig deutet sich in der Darstellung für den Zeitraum von 1997–2000 bereits eine Stabilisierung der Größenstruktur der Molkereien mit einer jährlichen Milchverarbeitung von weniger als 50.000 bzw. mehr als 200.000 t pro Jahr an, sodass für die Zukunft mit einer Polarisierung zwischen großen und kleinen Molkereien unter Wegfall der mittleren Größen zu rechnen ist.

Wie die Abbildung zeigt, vollzieht sich der Konzentrationsprozess für private und genossenschaftliche Molkereien relativ getrennt. Zusammenschlüsse oder Kooperationen zwischen beiden Betriebsformen sind eher eine Ausnahme. Die schwerer finanzierbare Barabfindung (Realwert) bei der Umwandlung einer Genossenschaft in eine Aktiengesellschaft verhindert in der Regel derartige Umwandlungen der Rechtsformen, sodass die Molkerei Dahlenburg (Molda AG) derzeit das einzige Beispiel einer Genossenschaft ist, die in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde.<sup>29</sup> Genossenschaftliche Molkereiunternehmen richten deshalb eher kapitalmarktfähige Gesellschaften unterhalb der Genossenschaft ein und bleiben Gesellschafter. Obwohl deutsche Genossenschaften vereinzelt auch private Molkereien (beispielsweise hat die Nordmilch eG die Milchwerke Gebr. Bermes GmbH gekauft) kaufen, sind genossenschaftliche Fusionen weitaus häufiger.

Zwischen den mittleren und großen privaten Molkereiunternehmen fanden bisher untereinander keine Fusionen oder Übernahmen statt. Das Problem ist offensichtlich der hohe Kapitalbedarf.

Diese Konstellationen haben unmittelbar Auswirkungen auf die Unternehmensstrategien und die Form des Strukturwandels: Die deutschen Genossenschaften wachsen bisher in erster Linie durch Fusionen, die privaten Molkereien vorrangig von »innen«.

Die Genossenschaften konnten nach Fusionen durch Konzentration und Restrukturierungen beträchtliche Kostendegressionen realisieren, während die privaten Molkereien eher auf Wachstum von innen durch Innovation und Differenzierung setzten. Im Vergleich stehen die privaten Molkereien aufgrund ihrer Markenstärke nach Ansicht der befragten Experten unter deutlich geringerem Wachstumsdruck als die Genossenschaften.

Allerdings sind derzeit nahezu alle genossenschaftlichen Molkereien um eine breitere Aufstellung bemüht, indem sie ihr Markengeschäft intensivieren. Dennoch werde die Genossenschaften auch in Zukunft weiterhin große Milchmengen verarbeiten und ihren Fokus auf das Massengeschäft beibehalten. Somit folgen aus der

29 Bei der Hansa Milch AG wurde lediglich das operative Geschäft ausgelagert.

**Abb. 9.: Konzentrationsprozess der Jahre 2001 -2003**

2001		2002		2003	
Unternehmen	Art	Unternehmen	Art	Unternehmen	Art
Allgauer Käsereien GmbH + Molkezentrale Südwest eG	A	Allgäuland Käserei GmbH + Milchwerke Bad Wörishofen eG	F	Bongrain + Edelweiß Käsewerk (Unilever)	A
Bayerische Milchindustrie eG + Molkeerei Laorum, Tschechien	A	Allgäuland Käsereien GmbH + CEWA Augsburg eG	F	Campina GmbH Molkeerei Strothmann GmbH	A
Bergader Privatmolkeerei GmbH + Wendelstein Käsewerk	A	Bayerischer Milchindustrie eG + Milchhof Tirschenreuth eG	K	Frischli Milchwerke GmbH + Vereinigte Molk. Thedinghausen eG	A
Campina GmbH + Tuffi Campina emzett	F	Bayerische Milchindustrie eG + Franken Milchverw. Langenfeld eG	F	Humana Milchunion eG + Kurhessische Molkeereizentrale AG	F
Campina GmbH + Unterscheffenz	A	Fulda-Lauterbach-Hünfeld eG + Rhöngold M. Fricke GmbH & Co.	A	Humana Milchunion eG + Heliweg Molkeerei Soest eG	K
Erbeskopf eG + Eifelperle Milch eG	F	Humana Milchunion eG + Zentralmolkeerei Weser-Aue	K	Humana Milchunion eG + Satro Milchwerke Lippstadt eG	A
Erbeskopf Eifelperle eG + Molkeerei Borken eG	G	Humana Milchunion eG + Neuenkirchen eG	A	Humana Milchunion eG + Molkeerei Ems-Landmilch Deersum eG	K
Humana Milchunion + Privatmolkeerei Borgmann	A	Humana Milchunion + Küstenland Molkeerei Rostock	A	Meggie AG + Rajo, Slowakei	A
Humana Milchunion eG + Hansa-Milch Upahl eG	K	Meggie AG + Rajo, Slowakei	B	Molkeereigen. Holtsee eG + Molkeereig. Ascheberg-Bordesholm eG	F
Humana Milchunion eG + Sanoobub Produktions GmbH	A	Milchhof Magdeburg GmbH + Milchgenossensch. Genthin eG	K	Molkeerei Alois Müller GmbH & Co. + Käserei Otto Rusack	A
Humana Milchunion eG + Privatmolkeerei Paul Rehsoß	K	Molkeerei Alois Müller GmbH & Co. + E. Rehkopf Käsewerk GmbH & Co.	A	Hochwald-Gruppe + Nestlé Deutschland Milchaktivitäten	A
Meggie AG + Rajo, Slowakei	B	Molkeerei Alois Müller GmbH & Co. + Esko Käsewerk GmbH & Co.	A		
Milchwerke Fulda-Lauterbach eG + Molkeerei Hünfeld-Niederjossa eG	F	Nordmilch eG + Bützower Molkeerei GmbH	A		
Molkeereigenoss. Wittstock eG + Molkeereigenoss. Karstadt eG	K				
Molkeereigenoss. Witzwort eG + Osthusumer Meierei eG	F				
Nordmilch eG + Adelbyer Nordfriesland Milch eG	F				

A = Akquisition (> 50 %) ; F = Fusion, G = Geschäftsbesorgungsvertrag, K = Kooperation, B = Beteiligung (< 50 %).

Quelle: Weindlmaier, Hannes (2004): Künftige ökonomische Rahmenbedingungen der Milchwirtschaft. Konsequenzen für Erzeuger und Verarbeitung – Teil II. in: Deutsche Milchwirtschaft Nr. 11/2004, S. 432, Abb. 12.

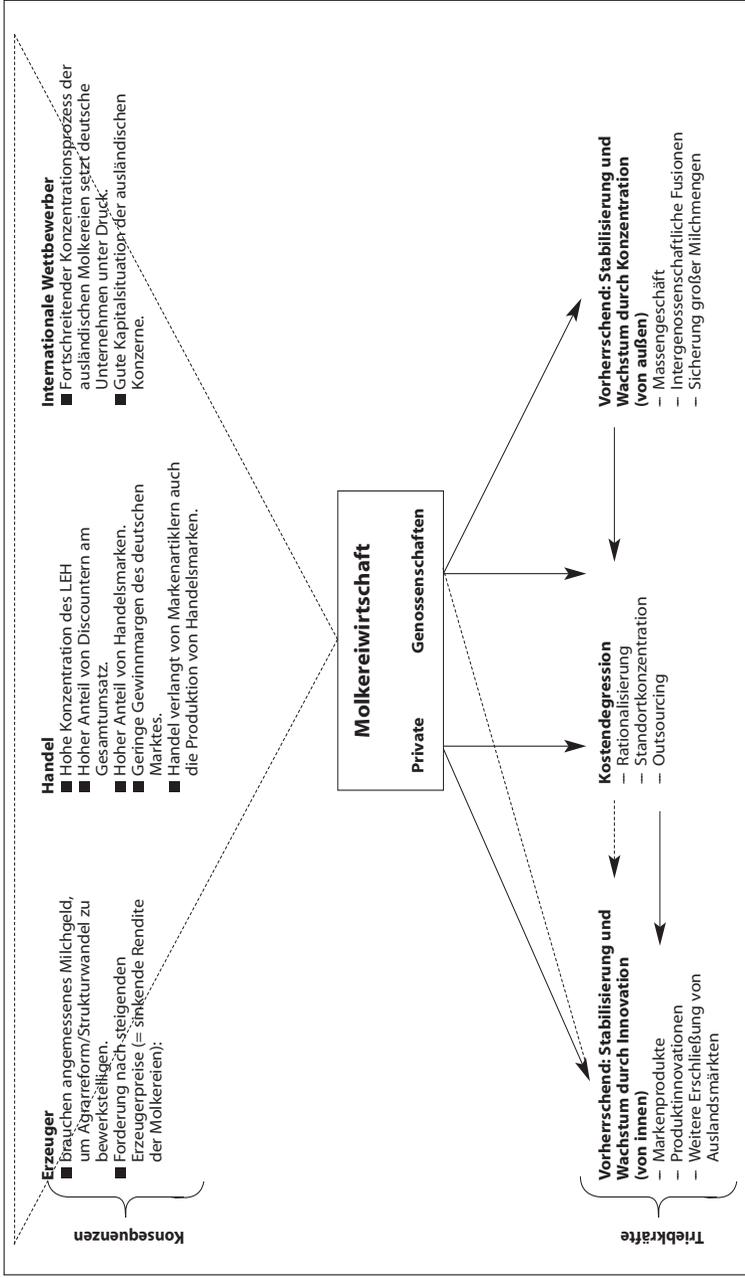
unterschiedlichen Struktur und Tradition der privaten und genossenschaftlichen Molkereiunternehmen unterschiedliche Strategien. Die Triebkräfte des Strukturwandels sind jedoch für beide Gruppen weitgehend identisch, wie nachfolgend erklärt wird.

Im Folgenden sollen nach einer Darstellung wesentlicher Ursachen des Strukturwandels die unterschiedlichen Strategien der Genossenschaften und privaten Molkereien aufgezeigt werden.

### **3.1 URSACHEN FÜR DEN STRUKTURWANDEL**

Für den Strukturwandel und Konzentrationsprozess in der Molkereiwirtschaft lassen sich verschiedene, sich gegenseitig bedingende Ursachen ausmachen, die nach Region und Struktur der Molkereien anders gewichtet werden müssen und teilweise für private und genossenschaftliche Molkereien abweichende Konsequenzen haben.

**Abb. 10: Triebkräfte des Strukturwandels und Konsequenzen**



Quelle: eigene Darstellung.

### **3.1.1 Erzeugerseite**

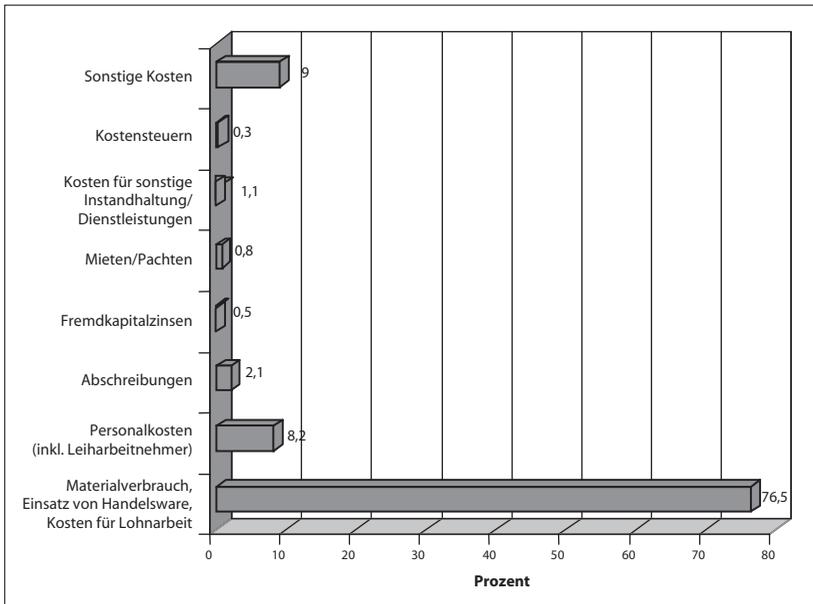
Es ist bereits dargestellt worden, dass der Strukturwandel auf der Erzeugerebene den Ausstieg eines Großteils der Erzeuger aus der Milchwirtschaft zur Folge hat, während gleichzeitig milcherzeugende Landwirte, deren Höfe mittelfristig gute Perspektiven aufweisen, kurzfristig aufgrund von getätigten Investitionen zur Modernisierung der Höfe mit Ertrags- bzw. Finanzierungsproblemen kämpfen. Um diese schwierige Übergangsphase überstehen zu können, benötigen diese Betriebe ein angemessenes Milchgeld. Seitens der Molkereien besteht bei privaten wie bei genossenschaftlichen Unternehmen großes Interesse und eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, die Zukunft ihrer Milchlieferanten zu sichern. Hohe oder steigende Erzeugerpreise führen aber zu geringeren oder fallenden Renditen in der Milchverarbeitung. Um eine ausreichende wirtschaftliche Potenz für Innovationen bzw. Markterschließung zu haben, müssen entweder die Kosten der Verarbeitung gesenkt oder die Erlöse gesteigert werden – am besten natürlich beides!

Sinkende Rohstoffpreise bieten zwar Vorteile für die Molkereien, da sie ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt verbessern können. Die Konzentration der Erzeuger kann unter Umständen aber auch zu steigenden Milcherfassungspreisen bzw. Transportkosten führen. Angesichts der gerade im Süden zu erwartenden Abnahme der Milchdichte droht vielen Molkereien in ihrem ursprünglichen Einzugsgebiet der Verlust ihrer Rohstoffbasis. Folglich stehen genossenschaftliche wie private Molkereien unter dem Druck, das Überleben ihrer Rohstofflieferanten durch entsprechend auskömmliche Milchpreise zu erwirtschaften.

### **3.1.2 Kostenfaktor Milch**

Der mit Abstand größte Kostenfaktor in der Milchverarbeitung sind die Rohstoffkosten. Während der Personalkostenanteil in der Regel unter 10 % liegt, haben die Rohstoffkosten in den Molkereien einen Anteil von 70 bis 80 %. Bei den Genossenschaften zum Teil sogar noch deutlich darüber hinaus. Die Höhe des Anteil der Rohstoffkosten hat damit einen erheblichen Einfluss auf die Wertschöpfung der Molkereien.

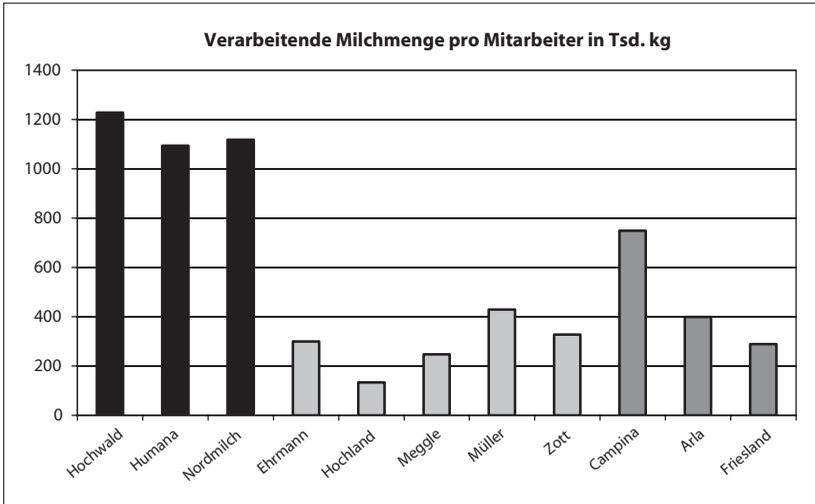
**Abb. 11: Anteile verschiedener Kostenarten am Bruttoproduktionswert von Molkereiunternehmen (1999)**



Quelle: Winkelmann (2004).

Dass sich die Verwertung zwischen den Genossenschaften und den Privaten deutlich unterscheidet, zeigt sich in der Relation von eingesetzter Milchmenge zu der Zahl der Beschäftigten. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht diesen Unterschied für die größten deutschen Genossenschaften einerseits und die größten privaten Molkereien andererseits. So verarbeiten die Genossenschaften im Durchschnitt drei bis fünfmal so viel Milch pro Mitarbeiter/in wie die Privatmolkereien. Hintergrund ist der nach wie vor große Anteil von Bulkwaren in der Verarbeitung der Genossenschaften. Im Vergleich mit den großen europäischen Genossenschaften aus Holland und Skandinavien wird deutlich, dass deren Verarbeitungsstrukturen inzwischen mehr denen der deutschen Privatmolkereien als der Genossenschaften entsprechen.

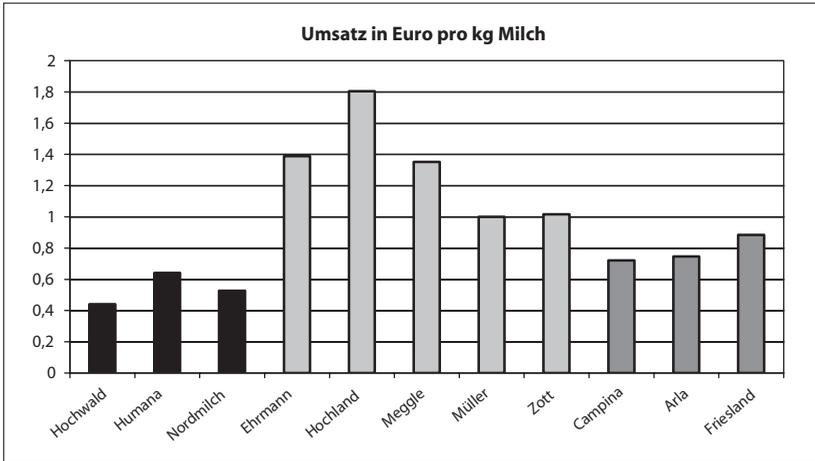
**Abb. 12: Verarbeitete Milchmenge pro Mitarbeiter/in in deutschen und europäischen Genossenschaften und deutschen Privatemolkeereien**



Quelle: Rabobank International und Deutsche Milchwirtschaft, 2003 – wmp consult-eigene Berechnungen.

In Bezug auf Umsatz und Beschäftigung sind die Anteile der privaten Molkeereien in den vergangenen Jahren gestiegen. Nur noch vier der zehn umsatzstärksten deutschen Molkeereien sind Genossenschaften. Rund 30 % des Umsatzes entfällt bei den zehn größten deutschen Molkeereien auf die Privaten, und das bei einem deutlich geringeren Rohstoffeinsatz. So ist der Umsatz pro verarbeitetem kg Milch (u. a. durch die teureren Markenprodukte) im Durchschnitt zwei- bis dreimal so hoch wie bei den Genossenschaften. Auch hier zeigt sich, dass die holländischen und skandinavischen Genossenschaften ebenfalls einen deutlich höheren Umsatz pro kg Milch erzielen als die deutschen Genossenschaften.

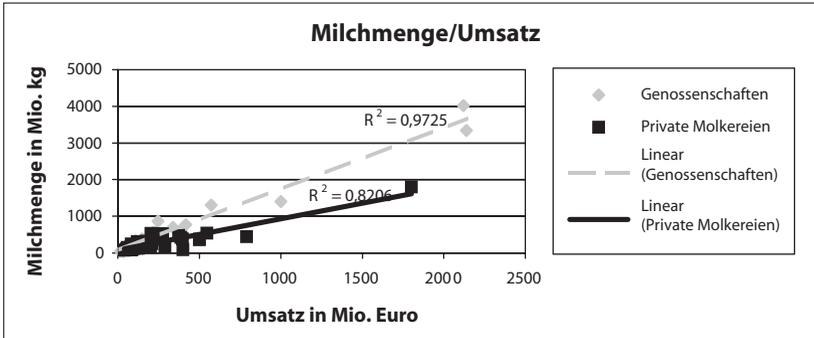
**Abb. 13: Umsatz pro kg Milch in deutschen und europäischen Genossenschaften und deutschen Privatmolkereien**



Quelle: Rabobank International und Deutsche Milchwirtschaft, 2003 – wmp consult-eigene Berechnungen.

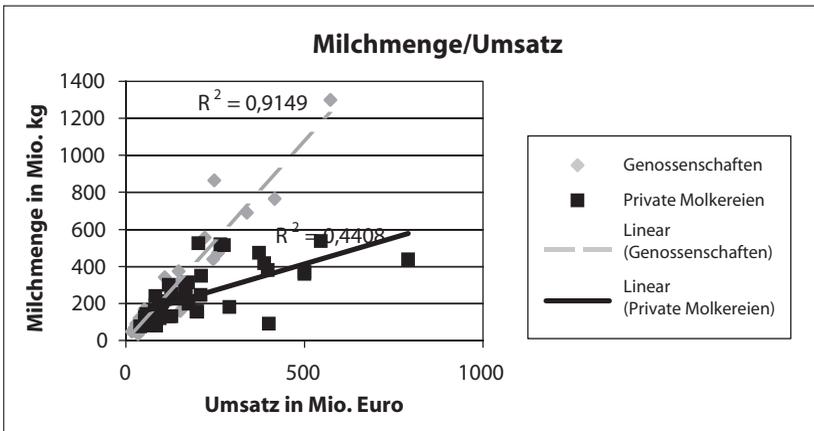
Die nachfolgenden Abbildungen verdeutlichen, dass der an Hand der verarbeiteten Milchmenge und des Umsatzes aufgezeigte Unterschied in der Verwertung zwischen den großen genossenschaftlichen und privaten Molkereien auch für die mittleren und kleinen Molkereien gilt. Dieser Effekt bzw. die Unterschiede sind sogar noch stärker ausgeprägt, wenn nur die Molkereien mit einem Jahresumsatz kleiner als 1.000 T € betrachtet werden, die im Gegensatz zu den großen privaten Molkereien noch weniger Massengeschäft und Handelswaren haben.

**Abb. 14: Verhältnis von verarbeiteter Milchmenge zum Umsatz**



Quelle: Deutsche Milchwirtschaft spezial, »Die umsatzstärksten Mopro-Anbieter 2003«; Branchenstudie der Fachzeitschrift »Deutsche Milchwirtschaft« und wmp consult eigene Berechnungen.

**Abb. 15: Verhältnis von verarbeiteter Milchmenge zum Umsatz  
(Molkereien < 1.000 T EUR)**



Quelle: Deutsche Milchwirtschaft spezial, »Die umsatzstärksten Mopro-Anbieter 2003«; Branchenstudie der Fachzeitschrift »Deutsche Milchwirtschaft« und wmp consult eigene Berechnungen.

### 3.1.3 Realisierung von Kostendegression

Vor dem Hintergrund notwendiger Ertragsteigerung richtet sich das Engagement der Molkereien sowohl auf interne Kostenreduktion als auch auf eine Verbesserung der Erlöse. Je nach Ausgangslage der einzelnen Molkerei dominiert der eine oder andere Aspekt.

Vor allem große, zumeist genossenschaftliche Molkereien, die auf Massenproduktion des Molkereiproduktssortimentes sowie die Produktion von Handelsmarken ausgerichtet sind, versprechen sich erhebliche Verbesserung der internen Kostenstrukturen in Produktion und Logistik durch Umstrukturierung, Outsourcing, Konzentration oder Fusion. Häufig kann erst durch Kostensenkung Raum zur Finanzierung von Innovationen geschaffen werden.

Kleinere und mittlere, vornehmlich private Molkereien unterliegen natürlich auch der Notwendigkeit der internen Kostenreduktion. Allerdings hat bei ihnen die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Innovationen häufig einen höheren Stellenwert.

Vor dem Hintergrund des durch Discounter und Handelsmarken geprägten deutschen Marktes für Milcherzeugnisse weist nach Expertenmeinung der Unternehmensvertreter die deutsche Molkereiwirtschaft im internationalen Vergleich bereits heute eine hohe Produktivität bzw. ein hohes Maß an Konkurrenzfähigkeit durch permanente Kostendegression auf, um die Ertragsschwäche des Marktes zu kompensieren.

### **3.1.4 Entwicklung im Lebensmittelhandel**

Neben der Realisierung von Kostensenkungspotenzialen schaffen Fusionen weitere Synergieeffekte in Bereichen, die für zukünftige Herausforderungen von großer Bedeutung sind. Anstrengungen im Bereich der Produktinnovation durch Forschung und Entwicklung, der Vertriebsstrukturen und im Marketing sowie die Internationalisierung durch Exportsteigerung oder Direktinvestitionen haben bei entsprechender Größe eher Aussicht auf Erfolg. Derselben Logik folgt auch der wichtige Aspekt der Stärkung der eigenen Position gegenüber dem Handel.

Der Lebensmittelhandel in Deutschland ist ebenfalls durch ein hohes Maß an Konzentration bei dennoch geringen Margen gekennzeichnet. Entwicklungsbestimmend ist der hohe Anteil an Discountern und Handelsmarken sowie der im internationalen Vergleich relativ niedrige Ausgabenanteil für Lebensmittel am BSP. Durch die Größe der Handelsunternehmen im Lebensmittelbereich ist es der Molkereiwirtschaft in der Vergangenheit nicht gelungen, ihre Position gegenüber dem Handel zu verbessern. Im Gegenteil ist die Discounter- und Handelsmarkenabhängigkeit der deutschen Milchwirtschaft permanent gewachsen. Folglich wird innerhalb der deutschen Molkereiwirtschaft mit dem Konzentrationsprozess die Hoffnung verbunden, zukünftig die eigene Position gegenüber dem Handel stärken zu können.

### 3.1.5 Hohe Konzentration ausländischer Wettbewerber

Es ist bereits darauf hingewiesen worden, dass die Konzentration der deutschen Molkereiwirtschaft im europäischen Vergleich immer noch gering ist, sodass der fortgeschrittene Strukturwandel der europäischen Nachbarn als weiterer Treiber der Konsolidierung in Deutschland wirkt. Als Vorteil erweist sich für alle großen milchwirtschaftlichen Unternehmen des europäischen Auslandes, dass diese jeweils über einen relativ ertragsstarken Heimatmarkt verfügen, den sie monopol- oder oligopolartig bedienen und von dem aus sie expandieren können. In diesen Heimatmärkten der großen ausländischen Molkereien Fuß zu fassen, ist für deutsche Unternehmen ausgesprochen schwierig, sodass die angesichts der Ertragsschwäche des eigenen Marktes dringend gebotene Expansion sich zunehmend auf die neuen Märkte vor allem in Osteuropa, aber durchaus auch im Nahen Osten und in Asien richtet. Doch auch auf diesen Märkten sind deutsche Molkereien mit der Konkurrenz größerer und dort zumeist schon stärker etablierter Unternehmen aus dem Ausland konfrontiert. Insbesondere die deutschen Genossenschaften sind dem Trend zu internationalen Kooperationen und zu Auslandsinvestments erst spät gefolgt, sodass sich die Markterschließung zu dem jetzigen Zeitpunkt ungleich schwieriger darstellt. Erst seit kurzen ist bei den Unternehmenszusammenschlüssen im genossenschaftlichen Bereich ein Wechsel der Ausrichtung von einer eher reaktiven zu einer strategischen Ausrichtung, etwa durch den gezielten Kauf von Geschäftsbereichen mit Markenartikeln von internationalen Konzernen, erkennbar.

Neben der starken Konkurrenz im Auslandsengagements bergen die Größe und Finanzkraft ausländischer Molkereikonzerne für die eher mittelständisch geprägte deutsche Milchwirtschaft latent die Gefahr des Verlustes der Eigenständigkeit. Freilich besteht in der Strategie eines beschleunigten Wachstums zur Prävention einer Übernahme durch einen ausländischen Molkereikonzerne gleichzeitig die Gefahr, für diese durch eine stark konsolidierte Struktur an Attraktivität zu gewinnen. Es sind zwar Anzeichen erkennbar, dass große ausländische Molkerei- oder Lebensmittelkonzerne derzeit größeres Engagement auf dem deutschen Markt meiden bzw. diesen – wie im Fall Nestlé oder Unilever – aufgrund der starken Segmentierung und Ertragsschwäche verlassen. Da aber der deutsche Markt aufgrund seiner Größe und potenziellen Kaufkraft trotzdem zu den wichtigsten Märkten Europas gehört, ist ab einem gewissen Grad der Konsolidierung für die Zukunft mit Wachstum und Druck ausländischer Molkereiunternehmen im deutschen Markt zu rechnen.

Trotz der erheblichen Dynamik kann weder der Konzentrationsprozess der deutschen Erzeuger noch die Konsolidierung der milchverarbeitenden Betriebe im euro-

päischen Vergleich als Aufholprozess gewertet werden. Insbesondere auf der Erzeugerseite setzt sich der Strukturwandel in der gesamten europäischen Milchviehhaltung weiter fort. So nahm die Anzahl der Milchkühe je Halter in dem Zeitraum von 1999–2001 in Deutschland um 12 Prozent auf 35 Kühe zu, aber auch in Dänemark (10 Prozent), Schweden (18 Prozent), Niederlande (8 Prozent) setzt sich die Konzentration der Höfe auf deutlich höherem Niveau (64, 38, 51 Kühe pro Halter) weiter fort. Selbst Großbritanniens durchschnittliche Herdengröße wächst im gleichen Zeitraum noch um 3 Prozent auf 74 Kühe je Halter.<sup>30</sup> Auch in Ländern wie Spanien, Portugal und Griechenland, in denen die Konzentration der Erzeuger noch nicht so weit fortgeschritten ist, wächst die durchschnittliche Betriebsgröße, und die Anzahl der Milcherzeuger geht rapide zurück.<sup>31</sup>

Für eine schnelle Strukturangleichung vollzieht sich die Konzentration der Höfe in Deutschland somit zu langsam, sodass die Molkereibetriebe in Dänemark, Schweden, Großbritannien und auch den Niederlanden aufgrund ihrer bereits stark konzentrierten Struktur deutlich höhere Kostenreduktionspotenziale realisieren können. Mittelfristig ist demzufolge mit einer wesentlichen Wettbewerbsverbesserung auf der Erzeugerseite in Deutschland nicht zu rechnen. Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich der Strukturwandel in allen EU-Mitgliedstaaten fortsetzt, sodass sich die teils erheblichen strukturellen Unterschiede und Abstände zwischen den einzelnen Ländern nur sehr langsam angleichen.

### **3.2 PROBLEME DES STRUKTURWANDELS**

Trotz der erheblichen Dynamik des deutschen Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesses insbesondere in den neunziger Jahren sind diese Prozesse nicht so weit fortgeschritten wie in anderen europäischen Ländern (insbesondere Dänemark, Schweden, Niederlande und Frankreich), was neben unterschiedlichen historisch gewachsenen Ausgangssituationen in den Ländern oder geographische Gegebenheiten aus unterschiedlichen, den Strukturwandel hemmenden Faktoren resultiert. Dabei bestehen einerseits branchenunabhängige Probleme. Diese treten

30 Vgl. Zentrale Markt und Preisberichtsstelle GmbH (ZMP) (2004): Milch. Deutschland und die Europäische Union. Marktbilanz 2004. Bonn. S. 99. Tabelle 2.2.1.2.

31 Allerdings darf nicht aus den Augen verloren werden, dass sich hinter den Durchschnittswerten eine sehr heterogene Größenstruktur verbirgt. In Deutschland erstreckt sich die Bandbreite von 23 Kühen je Halter im Süden über Größen von 40 bis 55 im Norden bis zu 218 in Brandenburg. Nur für Westdeutschland ergibt sich ein Durchschnittswert von 28 Kühen je Halter (Ostdeutschland 157) im Jahr 2001. vgl. ZMP (2004): Milch. Deutschland und die Europäische Union. S. 23. Tabelle 2.1.

typischerweise im Prozess von Fusionen oder Beteiligungskäufen auf (z. B. bei den für die Realisierung von Synergien notwendigen internen Anpassungsprozessen) und wirken sich verlangsamt auf den Konzentrationsprozess aus. Zu nennen sind vor allem der erhebliche Integrationsaufwand, weniger Flexibilität und mehr Bürokratie in großen Unternehmen, Reibungsverluste durch unterschiedliche Unternehmenskulturen, Widerstände in den Belegschaften und Statusverluste in Teilen des Managements sowie überschätzte Kostendegressionspotenziale und Schwierigkeiten, diese tatsächlich zu heben.<sup>32</sup>

Anderseits existieren einige Schwierigkeiten, die aus der spezifischen Situation und Tradition der deutschen Milchwirtschaft herrühren und die in dieser Ausprägung in anderen europäischen Regionen nicht zu beobachten sind. Vor allem im genossenschaftlichen Bereich haben sowohl bäuerliche Mentalität wie auch agrarpolitische Rahmenbedingungen und Anreizstrukturen der Vergangenheit eine Ausrichtung auf bestimmte Marktsegmente wie Butter und Pulver bewirkt, die sich heute in ihrer Konzentration als teilweise problematisch erweisen.<sup>33</sup>

### 3.2.1 Finanzierung

Ein weiteres hemmendes Moment des Strukturwandels ist die relative Knappheit der den Unternehmen zur Verfügung stehenden Mittel.<sup>34</sup> Private Molkereien verfügen bis auf wenige Ausnahmen nicht über eine ausreichende Kapitaldecke, um andere Unternehmen ähnlicher Größe kaufen bzw. derartige Übernahmen finanzieren zu können, sodass im privaten Bereich tendenziell eher kleinere Unternehmen zugekauft werden, sofern überhaupt gekauft wird. Nur wenige deutsche Unternehmen dieser Branchen verfügen über das Potenzial, sich bei Banken oder am Private Equity-Markt ausreichend Finanzmittel für weitere Aufkäufe zu verschaffen.

Da Unternehmenszusammenschlüsse immer mit entsprechenden Restrukturierungsmaßnahmen verbunden sind, die zunächst einmal entsprechende Investi-

32 Dabei kommen grundsätzlich alle bekannten Post-Merger-Probleme bei Kosten- oder konglomerale Mergers auch für die Molkereiwirtschaft in Betracht. Zur betriebswirtschaftlichen Bilanz der technologie- und kostenorientierten Fusionswelle 1993–2000 vgl. Institute für Mergers & Acquisitions (IMA) an der Universität Witten/Herdecke (2004): M&A-Strategien und Übernahmewelle: Die Zukunft des M&A-Marktes, Studie zur Entwicklung des M&A-Marktes in Deutschland basierend auf einer Umfrage unter 192 M&A-Professionals. Witten-Herdecke.

33 Vgl. Kapitel 3.2.2.

34 Die Frage nach dem Zusammenhang der Eigenkapitalsituation mit der Akquisitionsfähigkeit muss deutlich getrennt werden von der Auswirkung der Eigenkapitalausstattung auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Molkereiunternehmens. Vgl. Winkelmann, Timo (2004): Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft. Dissertation Technische Universität München. S. 138–142.

tionen erforderlich machen, sind auch genossenschaftliche Molkereifusionen mit Finanzierungsschwierigkeiten konfrontiert. Im Zuge der zukünftigen europäischen Angleichung des internationalen Bilanzierungsrechtes soll das Geschäftsguthaben der Genossenschaften nicht mehr als Eigenkapital betrachtet werden, was die Finanzierungsmöglichkeiten und Kosten verschlechtern wird.

Vor diesem Hintergrund stellt – je nach Perspektive – die ausgesprochen gute Kapitaldecke einiger ausländischer Molkereien eine Gefahr oder Chance für die deutsche Molkereiwirtschaft dar.

### **3.2.2 Steigende Milcherfassungskosten**

Innerhalb der Wertschöpfungskette für Milchprodukte stellen die Milcherfassungskosten einen erheblichen Kostenfaktor dar. Eine Reduzierung der Erzeuger und eine Steigerung der Milchmenge pro Erzeuger hat weniger Stopps und Betankungen zur Folge, sodass in kürzerer Zeit eine größere Milchmenge erfasst werden kann, was zunächst einmal die Effizienz der Milchübernahme steigert und deren Kosten senkt. Diese Kostensenkung kann jedoch nur unter der Bedingung einer konstanten Milchkichte realisiert werden. Sinkt hingegen die regionale Milchkichte, wie es vor allem für Süddeutschland angenommen wird, müssten die Sammelwagen größere Strecken zurücklegen, was die Erfassungskosten wiederum steigen ließe.<sup>35</sup>

Die Nähe zum Rohstoff ist folglich für die Kostenstruktur und Attraktivität eines Molkereistandes von entscheidender Bedeutung.<sup>36</sup> Der Kostenvorteil aus niedrigeren Milchpreisen – wie zurzeit noch in den EU-Beitrittsländern – ist entsprechend entfernungsabhängig. Derzeit kann der Einfluss der PKW-Maut auf die Kosten der Milcherfassung noch nicht abgeschätzt werden; Branchenexperten sprechen aber von »bemerkbaren Effekten«.

### **3.2.3 Betriebsform Genossenschaft**

Überdies erwachsen aus der spezifischen Eigentümerstruktur der deutschen Molkereien mit einer Reihe von inhabergeführten Unternehmen auf der einen und

35 Eine detaillierte Modellrechnung zu den Milcherfassungskosten unter Berücksichtigung verschiedener Annahmen zu Milchkichte findet sich bei Braun, H. G. (2000): Unternehmenszusammenschlüsse in milchverarbeitenden Unternehmen. Dissertation Technische Universität München.

36 Vgl. Wellert, K. (1994): Zur Wettbewerbsfähigkeit von Molkerei- und Schlachtunternehmen im vereinten Deutschland – Analysiert anhand ausgewählter Regionen. Dissertation Universität Göttingen. S. 150.

genossenschaftlich organisierten Betrieben auf der anderen Seite einige Vorbehalte gegen Zusammenschlüsse.

Insbesondere im genossenschaftlichen Bereich wird der Strukturwandel maßgeblich durch die Mitbestimmung der Bauern in den Genossenschaften geprägt, welche in der Vergangenheit eher das Ziel einer kurzfristigen Maximierung des Milchgeldes verfolgt haben und strategisch ausgerichteten Zusammenschlüssen sowie größere Investitionen in Marketing, F & E und Auslandsexpansionen mit Skepsis begegnet sind. Hierin wird von Vertretern der Branche ein Grund für die relativ schwache Präsenz auf Auslandsmärkten und fehlende Innovationsführerschaft gesehen.

Dennoch wäre es fasch zu unterstellen, dass das Genossenschaftsrecht und die darin vorgesehenen Mitbestimmungsmodi per se eine angemessene Reaktion auf Veränderungen des Umfeldes verhindern. Vielmehr belegt der Erfolg der ausländischen Genossenschaften, dass unternehmerisches Handeln mit Investitionen in Produkt- und Markenentwicklung sowie Export- und Auslandsengagements auch in genossenschaftlichen Strukturen möglich sind. Die häufiger von Experten vertretene Meinung, dass die Entwicklungsdynamik von Genossenschaften Defizite aufweist, sollte daher eher als eine spezifisch deutsche Ausprägung betrachtet werden.<sup>37</sup>

Natürlich bestehen zwischen deutschen und zum Beispiel niederländischen oder skandinavischen Genossen einige soziokulturelle Unterschiede. In kleineren Ländern konnte sich aufgrund der kleineren Heimatmärkte, relativ hoher Produktivität und hohem Output frühzeitig eine auslandsorientierte Handelskultur im landwirtschaftlichen Bereich entwickeln, die auch die Milcherzeuger einbezieht. Die Mitgliedschaft in einer genossenschaftlichen Molkerei wird seitens der Erzeuger auch als ein Investment betrachtet und unter Gesichtspunkten eines Shareholder-Value bewertet. Diese unternehmerische Perspektive der Milchproduzenten auf ihre Genossenschaft erzeugt eine größere Bereitschaft beim Milchgeld zugunsten langfristiger Investments und schafft so eine innovationsoffenerere Unternehmenskultur, die sich langfristig ausgezahlt hat. Diese Handels- und Shareholderorientierung schlägt sich nicht nur in der Unternehmenskultur der Anteilseigner nieder, sondern ist darüber hinaus auch in der Besetzung von Kontroll- und Steuerungsgremien abgebildet – etwa in der Besetzung der Aufsichträte mit externen Vertretern des Handels oder der Banken.

37 Vgl.: Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft. S. 50–53, Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim BML, abgeschlossen im Januar 2000.

Überdies wird das unternehmerische Denken durch die Genossenschaften gefordert und gefördert, indem einige Unternehmen das erfolgreiche Absolvieren bestimmter Fortbildungen in betrieblich relevanten Bereichen, wie etwa Buchführung, Rechnungswesen, EDV, Planung etc., zur Voraussetzung für die Aufnahme in die Genossenschaft macht. Die durch derartige Maßnahmen erreichte Standardisierung und Professionalisierung innerhalb der Genossenschaft hat zudem positive Effekte auf Kostenstrukturen und Flexibilität.

In Deutschland hingegen erwiesen sich agrarpolitische Rahmenbedingungen, welche die Genossenschaften wegen des Grundversorgungsanspruchs ursprünglich stützen sollten – was durchaus erfolgreich war – langfristig als schwere Hypothek: Die Entwicklung der Mentalität deutscher genossenschaftlich organisierter Erzeuger zu expansions- und renditeorientierten Shareholdern wurde in Deutschland bis in die 70er Jahre durch eine starke staatliche Regulierung in Form der Einzugs- und Absatzgebietsregelungen verhindert. Gleichzeitig profitierten jene Molkeereien, die Interventionsprodukte herstellten, bis Anfang der 80er Jahre von den vergleichsweise günstigen Konditionen der Interventionsregelungen.<sup>38</sup> Dadurch wurden Anreize zur Diversifizierung und Markenentwicklung gedeckelt und die heute vorherrschende starke Ausrichtung der Genossenschaften auf Massen- bzw. Bulkwaren gefördert.

Seit einigen Jahren ist bei den Genossenschaften zunehmend eine Ergänzung der Massenwaren um Markenprodukte erkennbar, was allerdings erhebliche finanzielle Anstrengungen erforderlich macht. Auf die Erfolgsaussichten dieser Strategien wird im Folgenden noch ausführlich einzugehen sein.

Soweit die institutionellen Strukturen der Genossenschaften betroffen sind, werden von den Experten der deutschen Milchwirtschaft vor allem die Institution des Ehrenamtes und das Prinzip »one man – one vote« (ein Mitglied – eine Stimme) als Hemmnis einer optimalen Marktorientierung betrachtet, das überdies größere Erzeuger und auch Investoren abschrecke. Zudem bietet die aktuelle Ertragsituation der genossenschaftlichen – wie auch anderer Milchbauern – keinen Spielraum für größere Milchgeldverzichte zu Gunsten langfristiger Investitionen. Zugespitzt ergibt sich daraus ein nur schwer lösbarer Widerspruch zwischen den auf kurzfristige Maximierung des Milchgeldes gerichteten Interessen der Erzeuger und zukunftsorientierten Strategien des Managements bzw. den sonstigen Interessen renditeorientierter Kapitalgeber an langfristigen, strategischen Investitionen.

38 Vgl.: Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft. S. 50.

Andererseits können deutsche und europäische genossenschaftlich organisierte Molkereikonzerne sowohl auf eine durchaus erfolgreiche Tradition zurückblicken, als auch immer noch das zukünftige Konzentrationstempo der Molkereiwirtschaft in Deutschland und Europa gestalten. Die Rechtsform der Genossenschaft bietet gerade im Konzentrations- und Fusionsprozess erhebliche Vorteile. Insofern befinden sich weltweit die Genossenschaften an der Spitze des Konzentrationsprozesses. Abgesehen vom strukturellen Reformbedarf ist auch das deutsche Genossenschaftswesen immer noch als wettbewerbs- und zukunftsfähig anzusehen.

### **3.3 PERSPEKTIVEN DER STRUKTURENTWICKLUNG**

Die Gegenüberstellung der Hemmnisse und Triebkräfte zeigt, dass letztere eindeutig dominieren und die bestehenden Hemmnisse den Strukturwandel zwar verlangsamen, nicht aber aufhalten werden. Der »time-lag« im Konsolidierungsprozess der deutschen Molkereiwirtschaft gegenüber einigen anderen in der europäischen Molkereiwirtschaft dominierenden Nationen verkleinert sich zurzeit jedoch nicht, weil der Konzentrationsprozess in Europa – ausgehend von einem bereits höheren Konsolidierungs- bzw. Konzentrationsniveau – weiter fortschreitet und sich überdies zunehmend länderübergreifend abspielt. Das markanteste Beispiel dafür ist die Ende 2004 angekündigte Fusion zwischen der dänisch-schwedischen Arla Foods und der holländischen Campina.

Derzeit ist zwar das investive Engagement ausländischer Molkereikonzerne auf dem deutschen Markt eher zurückhaltend. Perspektivisch wird sich dieses jedoch trotz seiner Ertragsschwäche, schon aufgrund der Größe des deutschen Marktes, wieder ändern.

Aus Sicht der deutschen Molkereiwirtschaft und seiner Beschäftigten ergibt sich daraus ein Zielkonflikt. Einerseits ist ein weiterer Konzentrations- bzw. Konsolidierungsprozess der deutschen Molkereiwirtschaft für die europäische Wettbewerbsfähigkeit unerlässlich, während andererseits von einem konsolidierten deutschen Markt eine wachsende Attraktivität für Fusionen und Übernahmen durch ausländische Molkereikonzerne ausgeht.

Derzeit zeichnen sich nicht nur die quantitative Entwicklung des Strukturwandels der deutschen Molkereiwirtschaft, für die schon im nächsten Jahrzehnt von den Experten eine Konzentration auf etwa 30 Molkereien prognostiziert wird, sondern auch die qualitativen Entwicklungslinien relativ gut ab.

Der Schwerpunkt Handelsmarken oder Eigenmarke bzw. Premiummarke wird sich auch zukünftig bei den größeren Molkereien aus der heute bestehenden Ausrichtung ergeben, sodass die »Marken-Unterschiede« zwischen Privaten und Genossenschaften auch weiterhin erkennbar bleiben. Für beide Formen wird aber ökonomisch unausweichlich sein, dass sie beide Produktbereiche bedienen können: Die Genossenschaften werden zur Verbesserung der Milchverwertung und damit zur Ertragssteigerung das Markengeschäft aufbauen müssen, während klassische private Markenartikler seitens des Handels immer stärker aufgefordert werden, neben ihren Markenprodukten auch Handelsware und Massenware zu produzieren und zu liefern.<sup>39</sup> In Zukunft wird es folglich darauf ankommen, im Standardwarenbereich durch Rationalisierung und Automatisierung Kosteneinsparungen zu realisieren und die Produktivität zu steigern, um neue Innovationen auf den Markt zu bringen und für die Markenprodukte den benötigten Werbeaufwand sicher zu stellen. Da der inländische Markt voraussichtlich auch perspektivisch kein nennenswertes Wachstum mehr aufweisen wird und Marke nur Marke verdrängen kann, sind die Auswirkungen dieses Konvergenzprozesses im Markenbereich auf die Beschäftigungssituation eher ambivalent, sofern es nicht parallel gelingt neue Märkte zu erschließen bzw. Exportwachstum zu generieren.

Zum anderen werden diese großen Molkereien ergänzt durch eine Reihe kleiner Regional- oder Nischenanbieter, für die sich zum Teil andere Herausforderungen ergeben. Diese kleinen Molkereien unterliegen mit dem Zwang zur Listung im Lebensmitteleinzelhandel und der dafür notwendigen Profilierung ihres Produktimages einem doppelten Druck. Kleine Spezialitäten-Anbieter haben erhebliche Probleme, bei den großen Handelskonzernen ins Sortiment aufgenommen zu werden, da diese eine zentrale Listung großer Mengen anstreben und deswegen regionale Marken durch Handelsmarken substituieren. Alternative Vertriebswege können den Absatz der Spezialitäten allenfalls ergänzen und dienen im besten Fall der Produktprofilierung; keinesfalls können sie die Absatzfunktion des Lebensmittel-einzelhandels kompensieren. Die damit verbundene kommunikationsintensive Profilierung erfordert einen vergleichsweise guten Zugang zum Einzelhandel und hohen Aufwand. Zwar werden die kleinen Regionalmolkereien keine den großen Unternehmen vergleichbaren Marketingausgaben benötigen, da sie auf überregionale und elektronische Massenmedien verzichten können, aber in Relation zum Umsatz werden sie dennoch nennenswerte Marketingbudgets benötigen.

39 Derzeit wird etwa die Hälfte aller Molkereiprodukte als Eigenmarken des Handels gelistet.

Insgesamt dürften nur wenige regionale Marken das Potenzial haben, sich langfristig am Markt zu etablieren. Ähnliches gilt für Spezialitäten oder Produkte mit spezifischen Eigenschaften (ethnische Produkte etc.). Erschwerend kommt hinzu, dass die meisten regionalen Marken zurzeit wenig produktspezifisch sind und infolgedessen durch den Lebensmittelhandel leicht ausgetauscht werden können.

Schon die Entwicklungen der vergangenen Jahre macht deutlich, dass mit einer wachsenden Konzentration der deutschen Milchwirtschaft die mittelgroßen Molkereien bis ca. 200 Mio. kg Milch am stärksten abnehmen, weil sie einerseits zu klein sind, um ausreichende Kostendegressionen zu realisieren und andererseits zu groß, um ausschließlich als Nischenanbieter und regionalen Strategien zu überleben. Die zukünftige Struktur der deutschen Molkereiwirtschaft tendiert daher zu großen Molkereien auf der einen Seite und kleine Regional- und Nischenanbieter auf der anderen Seite.

### **3.3.1 Diversifizierung versus Spezialisierung**

Die großen, vornehmlich genossenschaftlichen Molkereien, die bisher noch nicht ausreichend im Markengeschäft etabliert sind, müssen voraussichtlich, um die schwierigen Jahre des Strukturwandels bestehen zu können, mit dem Markengeschäft ein zweites Standbein auf- bzw. ausbauen. Diese »Sowohl-als-auch-Strategie«, die ausländische Genossenschaften i. d. R. erfolgreich praktizieren, haben auch die meisten deutschen Genossenschaften bereits eingeleitet, wenngleich diese Diversifizierungsstrategie nicht alternativlos ist, wie die Beispiele einzelner Unternehmen zeigen, die konsequent (und erfolgreich) auf Spezialisierung und Handelsmarken-Monokultur setzen.

Derartige Unternehmen, die Unternehmensstrategien einer sog. »doppelten Monokultur«<sup>40</sup> mit einer produktseitigen Konzentration auf große Volumina weniger H-Erzeugnisse und einer vertriebsseitigen Konzentration auf die Discounter, verfolgen, profitierten bisher stark vom Discounterboom in Deutschland. Vor dem Hintergrund der europaweit expandierender Discounter und des parallel kontinuierlich ansteigenden Anteils an Handelsmarken, birgt die Ausrichtung auf eine »doppelte Monokulturen« großes Absatz- und Ertragspotenzial (durch Spezialisierung auf schlanke Produktionsstrukturen), ist aber gleichzeitig stark von der Entwicklung derartiger Handelstrukturen abhängig (vgl. Kapitel 4 – Handel und Konsum). Schon

40 So die Charakterisierung von Wolfram Hemmelmann, Warengruppen-Experte von ACNielsen. Zitiert nach Dietz, Dirk (2004): Wettbewerb: Zwei Molkereien, zwei Erfolgswege. In: Lebensmittel Zeitung 17.09.2004 (In: <http://www.lz-net.de/specials/pages/protected/show.prl?id=1365&backid=1136>).

heute sind die Spezialisten gezwungen, zur Auslastung ihrer Anlagen nahezu jeden Preis des Lebensmittelhandels zu akzeptieren.<sup>41</sup>

Ob diese Orientierung auf Discounter und Handelsmarken in Deutschland ausreichend Potenzial für mehrere hoch spezialisierte Standardwarenproduzenten bietet, ist deshalb fraglich, da die Adaption der Volumenstrategie durch andere Unternehmen den Kampf um die Kostenführerschaft weiter verschärfen und die Abhängigkeit von den großen Abnehmern weiter steigert. Außerdem bietet der Markt für H-Milch-Produkte kaum Wachstumspotenziale, sodass jedes Hinzutreten neuer Spezialisten nur über Verdrängungswachstum erfolgen kann. Darüber hinaus lässt sich die Kostenführerschaft nicht allein über Größenfunktionen realisieren, sondern ist logistisch und produktionstechnisch überaus anspruchsvoll und investitionsintensiv, sodass die Strategie der auf Volumina ausgerichteten Spezialproduzenten nicht ohne weiteres kopierbar ist.

Somit wird ein Großteil der Molkereien, die nicht Nischen- oder Regionalanbieter sind, in Zukunft sowohl die Produktion von Standardprodukte für Discounter und Handelsmarken als auch das Markengeschäft bedienen müssen, wobei eine operative Trennung von Marken- und Handelsmarkengeschäft wahrscheinlich ist.

Diese für alle großen Molkereien notwendige Integration zweier in Produktion und Vertrieb sehr unterschiedlicher Produktsegmente hat je nach heutiger Struktur der Molkerei unterschiedliche Voraussetzungen. Dabei erscheint der Aufbau von Markenprodukten und dessen Platzierung für die großen Genossenschaften weit anspruchsvoller und problematischer als ein Vorantreiber der Automatisierung und Rationalisierung zur Kostendegression bei einigen privaten Markenartiklern. Für die Entwicklung der Beschäftigungsverhältnisse sind diese unterschiedlichen Entwicklungswege jedoch von großer Bedeutung.

### **3.3.2 Markenaufbau**

Für den Einstieg in das Markensegment bieten sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten – entweder der Auf- bzw. Ausbau eigener Marken oder Kauf der eines Markenartiklers oder der Markenrechte.

41 Dass die Milchunion Hocheifel Preise unter Vorjahresniveau akzeptierte und damit erhebliche Verstimmung in der deutschen Molkereiwirtschaft in Kauf nahm, wird weniger als Zeichen überlegener Verhandlungsstrategie oder Kostenführerschaft gewertet, sondern vielmehr als Beleg für den enormen Druck und die Abhängigkeit von einzelnen Handelsunternehmen. Vgl. Dietz, Dirk (2004): Wettbewerb: Zwei Molkereien, zwei Erfolgswege. In: Lebensmittel Zeitung 17.09.2004 (In: <http://www.lz-net.de/specials/pages/protected/show.prl?id=1365&backid=1136>).

Den zweiten Weg beschreiten die Hochwald Nahrungsmittel-Werke mit dem Kauf der deutschen Nestlé-Werke und der Übernahme des Kondensmilchgeschäfts mit den Marken Glücksklee und Bärenmarke sowie der Joghurt-Marke Lünebest von Nestlé. Diese Möglichkeit hatte sich ergeben, als Nestlé sich aus dem deutschen Markt zurückzog, weil dort die konzerninternen Renditeerwartungen nicht erfüllbar waren. Weitere Nestlé-Produkte wie die Desserts oder die Lizenzen für die Probiotik-Marke LC1 wurden von der Molkerei Alois Müller übernommen, andere an die Frischli Milchwerke abgetreten, die diese in Lizenz für die Hochwald Nahrungsmittel-Werke produzieren. Einen ähnlichen Weg hat in den neunziger Jahren auch Campina mit der Übernahme der Südmilch und der Premiummarke Landliebe vollzogen.

Da die Aufgabe etablierter Marken des Premiumsegmentes eher Einzelfälle darstellt und die Übernahme von Marken-Produzenten oder einzelner Geschäftsbereiche erhebliche finanzielle Mittel erfordern bzw. nur bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten des Übernahmekandidaten möglich sind, wird der Großteil der Molkereien ihre bestehenden Marken ausbauen, erweitern und differenzieren müssen.

Die Einführung und Positionierung neuer Marken bei etablierten Molkereiprodukten ist vor dem Hintergrund der Struktur des Lebensmitteleinzelhandels, des aktuellen Marktumfeldes und des generischen Charakters vor allem der weißen Linien überaus anspruchsvoll.

Insbesondere im Bereich der weißen Linie ist die Markenorientierung der Verbraucher begrenzt, weil nur begrenzt Möglichkeiten bestehen, einen ausschließlich mit der Marke assoziierten spezifischen Nutzen (USP) herauszustellen.<sup>42</sup> Zudem besitzen die Konsumenten wenig Information über etwaige Qualitätsunterschiede konkurrierender Marken, sodass der Preis zu dem vornehmlichen Unterscheidungsmerkmal wird.

Folglich muss die Markenpositionierung in erster Linie über emotionale Nutzenkomponenten erfolgen, indem zunächst die emotionalen Werte der Zielgruppe analysiert und auf sie die Kommunikationsstrategie ausgerichtet wird.<sup>43</sup> Die Erfolgsaussicht einer derartigen Positionierung nimmt mit der Anzahl (etablierter) Mitbewerbern in der gleichen Produktkategorie ab bzw. erfordert ein überproportional ansteigendes Werbebudget.

42 »Grünland« der Naabtaler Milchwerke kann als Beispiel gewertet werden, wie ohne größere Werbeaufwendungen das Produktmerkmal »Qualität« als USP kommuniziert und so eine Marke aufgebaut wurde.

43 Vgl. Maidl, Undine/Weindlmaier, Hans (2002): Positionierung von Marken für Milchprodukte. In: Deutsche Molkerei-Zeitung (dmz). Nr. 23/2002. S. 24–29.

**Tab. 10: Top-Werbe-Spender im Jahr 2002**

<b>Weißer Linie</b>	<b>2002</b>	<b>Gelbe Linie</b>	<b>2002</b>
Gesamt in Mio. Euro	168,5	Gesamt in Mio. Euro	78,4
1. Danone GmbH <sup>44</sup>	47,1	1. Hochland	13,0
2. Müller	33,6	2. Unilever Bestfoods Dt.	9,1
3. Ehrmann	13,8	3. Kraft Foods	7,4
4. Dr. Oetker	13,2	4. Baars Marketing GmbH	7,4
5. Zott	13,0	5. Bel Adler Allgäu	6,6
6. Campina GmbH	10,2	6. Frigo	6,2
7. Staatl. Molkerei Weihenstephan	9,9	7. Bongrain GmbH	3,6
8. Bauer Milchverarbeitung	6,2	8. Karwendel	3,2
9. Nordmilch	6,1	9. Arla Foods	3,1
Top-Spender gesamt	156,2	Top-9-Spender gesamt	66,2

Quelle: Prof. Weindlmaier 2004.

Deswegen stellt die Einführung und Positionierung einer Marke der weißen Linie eine große Herausforderung dar, die mit hohen Kosten bei erheblichen Unsicherheiten verbunden ist, da Fehlschläge der jüngsten Vergangenheit zeigen, dass selbst massive Marketing- und Werbeetats einen Erfolg des Markenaufbaus nicht garantieren können.<sup>45</sup> Nach Einschätzung einer Reihe von Branchenexperten ist eine Markenstrategie nur erfolgsversprechend, wenn dafür in der Vergangenheit bereits eine Basis gelegt wurde. Gleiches gilt für die Erweiterung einer bereits eingeführten Marke auf andere Produktsegmente, wobei derartige Line-Extensions oder Dachmarkenstrategien bisher trotz großer Kommunikationsaufwendungen eher nicht zu dem gewünschten Erfolg geführt haben.

Die Tabelle zeigt, dass die zehn führenden werbetreibenden Unternehmen in der weißen Linie 92 Prozent und in der gelben Linien 84 Prozent der gesamten Werbeaufwendungen auf sich vereinen. Vor allem in der weißen Linie werden Markenprodukte kostenintensiv in den elektronischen Medien beworben.

Untersuchungen belegen eine signifikant positive Korrelation zwischen dem Bruttowerbeaufwand bezogen auf den Umsatz und dem geschätzten Unterneh-

44 Danone als der bereits größte Werbetreibender in der weißen Linie hat seinen Kommunikationsetat für das Jahr 2003 auf 75 Mio. Euro weiter gesteigert.

45 Eindrucksvolles Beispiel ist Nestlés wenig erfolgreiche Kampagne für das Produkt LC1, für die ein Etat von etwa 50 Mio. Euro zur Verfügung stand. Danonen hingegen war mit einem Etat von zirka 30 Mio. Euro für das vergleichbare Produkt Actimel relativ erfolgreich.

mensdeckungsbeitrag sowie eine hoch signifikant positive Korrelation zwischen dem Bruttowerbeaufwand und dem Gesamtmarkenanteil.<sup>46</sup> Allerdings ergeben sich gleichzeitig Anzeichen, dass selbst mit hohen Werbeaufwendungen dem Wachstum der Handelsmarken nicht wirksam entgegengesteuert werden kann, sodass sich Wachstum über den Markenaufbau immer als Verdrängungswachstum innerhalb der Gruppe der Markenartikelhersteller darstellt.

Die Marketingkosten für den Aufbau einer nationalen Marke werden von Branchenexperten zwischen 10 Mio. und 25 Mio. Euro pro Jahr geschätzt; Werbeetats für Markenprodukte unterhalb einer Größenordnung von 10 Mio. Euro werden als wirkungslos angesehen. Für die kontinuierliche Pflege ihrer Marken benötigten Markenartikel einen Kommunikationsanteil am Umsatz von 10–15 Prozent – also etwa in doppelter Höhe der Personalkosten.

Damit ist die Etablierung neuer Marken zwar ein notwendiges, aber gleichzeitig auch kostenintensives und risikoreiches Unterfangen.

46 Winkelmann, Timo (2004): Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft. Dissertation Technische Universität München. S. 241.

## 4. ENTWICKLUNG UND ROLLE VON HANDEL UND KONSUM

---

Der Konzentrationsprozess des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) in Deutschland ist bereits als eine wesentliche Triebkraft des Strukturwandels der Molkereiwirtschaft identifiziert worden. Hinzu tritt der hohe Marktanteil von Discountern und die stetig wachsende Position von Handelsmarken, die den Kreiskauf aus gewachsener Preisensibilität der Konsumenten und Preiswettbewerb der Händler stark beschleunigt. Beide Faktoren bewirken die für den deutschen Lebensmitteleinzelhandel typische Ertragsschwäche, die von dem Handel an die Industrie weitergegeben wird. Die Ertragsschwäche des Handels wirkt sich dabei besonders stark auf die Milchwirtschaft aus.

### 4.1 KONZENTRATIONSPROZESS IM LEBENSMITTEL-EINZELHANDEL

Etwa seit Mitte der 80er Jahre ist der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) durch einen beschleunigten Strukturwandel gekennzeichnet, der neben dem vermehrten Markteintritt von Discountern vor allem durch einen starken Konzentrationsprozess gekennzeichnet ist. Dabei ergibt sich eine Verschiebung der Anteile der einzelnen Betriebstypen- bzw. Formate, die zulasten der kleinflächigen Fachgeschäfte (< 400 qm) geht, deren Zahl sich seit 1980 nahezu halbiert hat. Im selben Zeitraum haben Hypermärkte (ab 4.000 qm) um 242 Prozent und Discounter um 50 Prozent zugelegt.

Angesichts stagnierender Umsätze – inflationsbereinigt stagnieren die Einzelhandelsumsätze seit mehreren Jahren und waren in 2002 und 2003 sogar um 2,3 bzw. 1,1 Prozent rückläufig – können die seit Längerem bestehenden Probleme des LEH wie Ertragsschwäche, steigende Kosten, Konsumentenzurückhaltung und Flächenüberhang<sup>47</sup> immer weniger kompensiert werden, sodass etwa ein Fünftel der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland Handelsunternehmen betrifft. Nach Einschätzung der KPMG und des Euro-Handelsinstitutes wird die Zahl der Insol-

47 Deutschland verfügt über doppelt so viel Verkaufsfläche pro Einwohner wie beispielsweise Großbritannien, was sich negativ auf die Profitabilität und Wettbewerbsfähigkeit auswirkt.

venzen in der Branche von knapp 7.500 in 2002 auf über 10.000 im Jahr 2005 ansteigen.<sup>48</sup>

In Branchenkreisen ist inzwischen die 10-Milliarden-Euro-Umsatzmarke, unterhalb der kein LEH überlebensfähig ist, allgemein akzeptiert, sodass vor allem mittelständische LEH konnte nicht eigenständig am Markt bestehen konnten. Die Fusionen und Übernahmen im LEH zielen somit in erster Linie auf das Erreichen einer bestimmten Größe, um durch die Zentralisierung des Einkaufs bessere Einkaufskonditionen zu erhalten.

Aufgrund des starken Preiswettbewerbs konnten Umsatzsteigerungen nur auf Kosten der Margen erreicht werden, sodass die durchschnittliche Nettorendite des deutschen LEH im Jahr 2003 bei 0,8 Prozent lag. Kommen alle Kosten zum Abzug, ergibt sich ein betriebswirtschaftliches Ergebnis von minus 4,5 Prozent.<sup>49</sup> Hinter diesen Durchschnittswerten verbirgt sich jedoch eine erhebliche Spannbreite, wobei vor allem Discounter deutlich bessere Ergebnisse erzielen.<sup>50</sup>

Aufgrund der beschriebenen Probleme meiden ausländische LEH den deutschen Markt weitgehend bzw. ihre Ergebnisse bleiben wie bei Wal-Mart, Kingfisher oder Intermarché deutlich hinter ihren Erwartungen zurück.

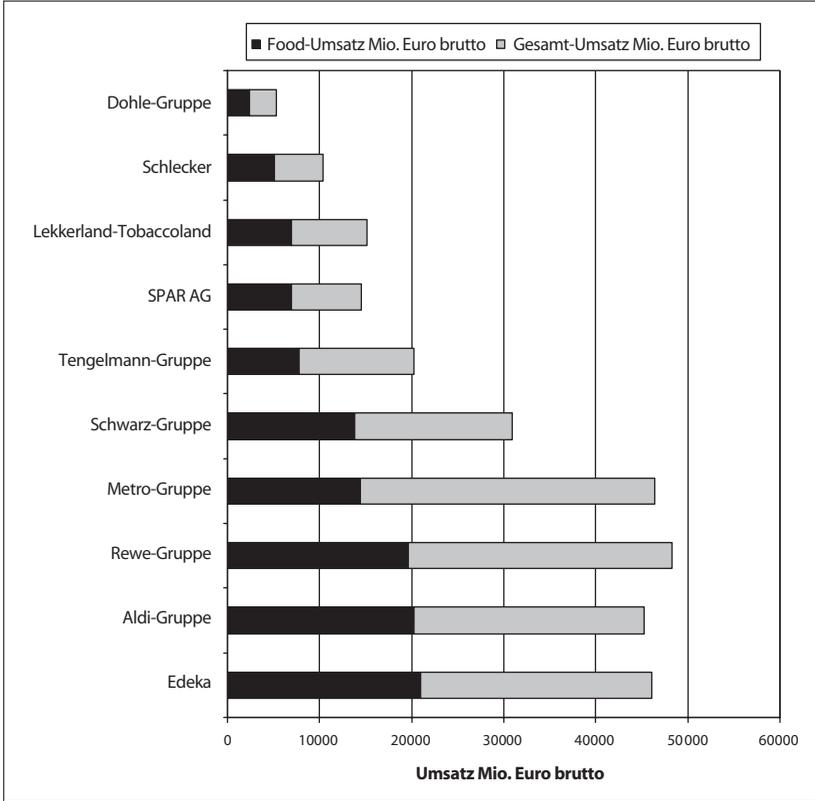
In Deutschland hatten die fünf größten Lebensmitteleinzelhändler im Food-Bereich im Jahr 2002 einen gemeinsamen Marktanteil von 64 % (die zehn größten von 85 %; 1990: 45 %). Aufgrund des skizzierten Marktumfeldes wird in Branchenkreisen ein Andauern des Konzentrationsprozesses angenommen, sodass für die fünf größten Lebensmitteleinzelhändler am Ende dieser Dekade ein gemeinsamer Marktanteil von etwa 82 % prognostiziert wird.

48 KPMG/Euro-Handelsinstitut (2004): Statusquo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004. Eine Marktanalyse von KPMG und EHI. Köln. S. 13.

49 KPMG/Euro-Handelsinstitut (2004): Statusquo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004. Eine Marktanalyse von KPMG und EHI. Köln. S. 23.

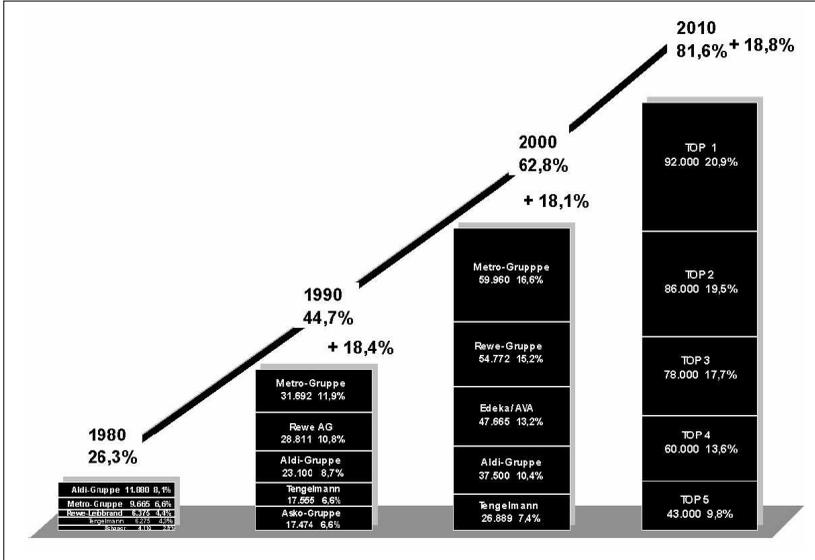
50 Offizielle Zahlen über die Renditen werden seitens der Discounter nicht publiziert. Branchenintern werden jedoch Vorsteuer-Renditen von 4 bis 6 Prozent angenommen. Vgl. Brück, Mario (2003): Aldi-Gründer brüderlich vereint. In: Handelsblatt vom 08.05.2003 <http://www.handelsblatt.com/pshb/fn/rehbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200014,200812,627367/index.html>.

**Abb. 16: Top 10 Lebensmitteleinzelhandel nach Umsätzen 2002**



Quelle: M+M Eurodata.

**Abb. 17: Konzentration im deutschen Lebensmitteleinzelhandel** <sup>51</sup>



Quelle: M+M Eurodata.

Mit einem Marktanteil von 64 Prozent im Food-Bereich der fünf größten LEH gehört der deutsche Markt im europäischen Vergleich dennoch eher noch zu den schwächer konzentrierten Märkten. Zwischen den europäischen Ländern besteht ein großes Konzentrationsgefälle, wobei sich noch geringere Konzentration des LEH als in Deutschland vor allem in den osteuropäischen Ländern und traditionell in Italien und Griechenland finden. Für alle Märkte – selbst für die bereits hoch konzentrierten wie Frankreich, Spanien oder Portugal – ist der Trend zu höherer Konzentration ungebrochen.

## 4.2 INTERNATIONALISIERUNG DES LEBENSMITTEL-EINZELHANDELS

Aufgrund der Größe des deutschen Marktes gehören die großen deutschen Einzelhandelskonzerne auch in Europa zu den umsatzstärksten Unternehmen. Unter den Top 10 der europäischen LEH befinden sich vier Unternehmen aus Deutsch-

<sup>51</sup> Angaben beziehen sich auf Food- und Non-Food-Teile.

land (sechs unter den Top 15), deren Auslandsgeschäfts einen Umsatzanteil von bis zu 41 % (Metro) ausmacht. Im Durchschnitt erwirtschaften die sechs größten deutschen LEH 25 % ihres Umsatzes im Ausland, wobei der gesamte deutsche Handel aufgrund des weniger ausgeprägten Wettbewerbs durch Discounter und der günstigeren Ertragsituation sein Engagement und Wachstum auf den internationalen Märkten verstärkt. Damit ist neben dem anhaltenden Konzentrationsprozess der zweite Trend in Europas LEH beschrieben, denn in ganz Westeuropa ist eine Entwicklung zu so genannten Euro-Filialisten erkennbar, die nicht nur Filialen in mehreren Ländern unterhalten, sondern überdies vor allem europaweit ihren Einkauf zentralisieren. Zusätzlich bündeln einige Einzelhandelskonzerne ihren Einkauf in europäischen Einkaufverbänden, wodurch ihre Nachfragemacht gegenüber der Industrie auch ohne Zusammenschlüsse weiter steigt.

In der jüngeren Zeit bauen die auf den westeuropäischen Auslandsmärkten bereits etablierten großen deutschen Vollsortimenter des LEH ihr Auslandsgeschäft weiter aus und expandieren nach Nordamerika, vor allem aber nach Osteuropa, Russland und Asien. Gleichzeitig verstärken auch die deutschen Discounter ihr Engagement im europäischen Ausland und zum Teil auch in den USA. Mit wenigen Ausnahmen (Edeka, Rewe) ist somit die Internationalisierung sowohl bei Discountern als auch bei Vollsortimentern ein wesentlicher Bestandteil der Konzernstrategien.

## **4.3 DISCOUNTER UND HANDELSMARKEN**

### **4.3.1 Discounter**

Zu dem fortschreitenden Konzentrationsprozess und der Europäisierung des Einkaufs tritt die starke Wettbewerbsposition der Discounter<sup>52</sup>, die wiederum Einfluss auf die Handelsmarkenpolitik der anderen Handelskonzerne hat.<sup>53</sup>

Der Vertriebskanal Discount hat nach Jahren des konstanten Wachstums derzeit in Deutschland einen Marktanteil von 36 Prozent. In der ersten Jahreshälfte 2004 zeigte sich erstmals eine Stagnation des Discounterwachstums, wenn auch auf sehr hohem Niveau. Die Bewertung dieser Wachstumspause ist unterschiedlich. Während

52 Als Discountmärkte werden jene Lebensmittel-Einzelhandelsgeschäfte bezeichnet, für deren Absatzpolitik das Discount-Prinzip (Niedrigpreise, begrenztes Sortiment) maßgebend ist, unabhängig von der Größe der Verkaufsfläche.

53 Als Handelsmarken werden alle Konsumgütermarken verstanden, die exklusiv von einem bestimmten Einzelhandelsunternehmen bzw. einer Einzelhandelskette verkauft werden.

einige mit dem Hinweis auf die Potenzialausschöpfung bei Aldi und den zunehmenden Verdrängungswettbewerb zwischen den Discontern eine Angleichung der Discounter an den restlichen LEH konstatieren<sup>54</sup>, halten andere Prognosen einen Ausbau des Marktanteils auf 45 Prozent<sup>55</sup> oder sogar 60 Prozent<sup>56</sup> durch Verdrängungswachstum gegenüber den Vollsortimenter für realistisch.

Die befragten Branchenexperten der Molkereiwirtschaft nehmen ausnahmslos eine weitere Steigerung des Marktanteils von Discounter in Deutschland auf über 50 Prozent an, was eine weitere Umsatzverschiebung von 15 bis 20 Milliarden Euro im Food-Bereich vom klassischen LEH zum Discount bedeuten würde.

Für die Beurteilung der Auswirkungen auf die deutsche Molkereiwirtschaft ist die Kontroverse um die Zukunft der Discounter von sekundärer Bedeutung, da zum einen die Wachstumstagnation der großen Hard-Discounter vor allem auf dem rückläufigen Non-Food-Bereich beruht. Zum anderen begegnen die Hard-Discounter ihrer Wachstumsschwäche mit offensiven Preissenkungen bei Artikeln, welche die Vollsortimenter ebenfalls verstärkt bewerben. Mit einem Nachlassen des Preisdrucks ist deswegen auch bei einer Wachstumsstagnation der Discounter mittelfristig nicht zu rechnen.

#### **4.3.2 Handelsmarkenstrategie**

Die traditionellen Vollsortimenter begegneten dem Markteintritt der Discounter und deren großem Erfolg, indem sie die Konkurrenz im Billigsegment aufnahmen – entweder durch die Einführung eigener Handelsmarken schon während der 80er Jahre oder später durch den Aufbau eigener discounterähnlicher Ketten (Softdiscounter).

Da beide Strategien den Preiswettbewerb in das Zentrum ihrer Strategie und Kommunikation setzen, ist auf diese Weise die Preissensibilität der Verbraucher gesteigert worden, was bereits eine Veränderung der Markenwahrnehmung bewirkt hat. In der Wahrnehmung und Akzeptanz der Verbraucher werden alle anderen Produkteigenschaften der Preisfokussierung zunehmend untergeordnet. So glauben

54 GfK Consumer index (2004): Discounter – auf Normalmaß gestutzt. Consumer Scan Total Grocery 02-2004. S. 2.

55 KPMG/Euro-Handelsinstitut (2004): Statusquo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004. Eine Marktanalyse von KPMG und EHI.

56 Diese Position nimmt an, dass Konsumenten in Zukunft insbesondere Soft-Discountern und andere Lebensmittelgeschäften sowie deren Produktsortiment kaum mehr kategorial wahrnehmen werden und sich in ihrem Einkaufsverhalten dem Sortiment des jeweiligen Ladens anpassen werden. Vgl. Roeb, Thomas (2004): Background. Generation Aldi wird erwachsen. Lebensmittel Zeitung Internet Edition vom 2.04.2004.

nur 35 Prozent der Konsumenten, dass sich der Kauf von Markenartikeln lohnt, ebenso viele sind unentschlossen. Das heißt, dass nur ein Drittel der Konsumenten von den speziellen Werteigenschaften eines Markenartikels überzeugt sind.<sup>57</sup>

Dadurch wird es immer schwieriger, Produktinnovationen oder Verbesserungen von Produkteigenschaften zu kommunizieren. Die Abwehrstrategie der Vollsortimenter gegen die Discounter trug somit zu einem grundlegenden und in Deutschland besonders ausgeprägten Wandel des Konsumentenverhaltens bei, der auf Dauer für die Markenartikler und Vollsortimenter existenzgefährdend ist<sup>58</sup>, denn bei einer einseitigen Fokussierung des Eigenmarkenprogramms auf den Preiseinstiegsbereich erweisen sich Handelsmarken oft nur als Durchgangsstation auf dem Weg zu den Discountern. GfK-Erhebungen zeigen, dass nur 20 Prozent des Handelsmarkenwachstums im Jahr 2002 aus einem Umstieg vom Markenartikel auf die Handelsmarke innerhalb der gleichen Einkaufsstätte resultiert, während 80 Prozent auf Wechsel zu Discountern entstehen.<sup>59</sup> Folglich nützt die Handelsmarkenstrategie der Vollsortimenter in beträchtlichem Maße auch den Discountern, indem die Verbraucher an Handelsmarken herangeführt werden. Aus diesem Wechselspiel von Handelsmarken als Abwehrinstrument der Markenartikler und Discountern erklärt sich, dass die Marktentwicklung der Eigenprodukte des Handels hierzulande aufs Engste mit den Discountern verbunden ist.

Obschon dieses Phänomen hierzulande besonders ausgeprägt ist, steht Deutschland in dieser Entwicklung keineswegs isoliert dar. International liegt der Anteil der Handelsmarken bei 15 %, wobei Europa mit 22 % derzeit den größten Handelsmarken-Anteil aufweist. Innerhalb von Europa weist die Schweiz mit 38 % den höchsten Handelsmarken-Anteil auf, gefolgt von Großbritannien mit 31 %. Der Handelsmarken-Anteil in Deutschland liegt bei 20,8 % (LEH ohne Aldi), inklusive Aldi bei 33,4 %. Insgesamt weist der Handelsmarkenanteil international eine steigende Tendenz auf, wobei insbesondere die Expansion in Osteuropa, die auf die Internationalisierungsstrategien großer europäischer und US-amerikanischer LEH zurückzuführen ist, mit 48 % Wachstum gegenüber 2002 bemerkenswert ist. In nahezu zwei Drittel der von ACNielsen untersuchten Länder wachsen Handelsmarken schneller als Herstellermarken.<sup>60</sup>

57 Institut für Demoskopie Allensbach (2003): Weniger Markenbewusstsein. Ein Ergebnis der Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse 2003. Trendanalyse. 2003/Nr. 15. S. 2.

58 Dellago, Verena/Wenig, Jens/Tochtermann, Thomas C. A. – McKinsey & Company (2004): Markenartikler am Scheideweg: Premiummarken oder Massenware? In: akzente 31 (04/2004). S. 3.

59 KPMG/Euro-Handelsinstitut (2004): Statusquo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004. Eine Marktanalyse von KPMG und EHI. Köln. S. 47.

60 ACNielsen Pressedienst (2003): Handelsmarken sind weltweit auf dem Vormarsch. Wien. S. 1.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Deutschland und dem westeuropäischen Ausland liegt in dem für Deutschland typischen Dualismus aus Handelsmarken der Vollsortimenter als Abwehr gegen die Discounter und den Discounter selber, der zu einer etwas anderen Ausrichtung der Handelsmarken geführt hat. Die bisherige Strategie, Handelsmarken als Wettbewerbsinstrument gegen Discounter einzusetzen, setze eine Konzentration auf traditionelle Warengruppen und Me-too-Strategien voraus. USP war bislang der Preis, wobei Preisdifferenzen zwischen Handelsmarken und Herstellermarken im Sortimentsdurchschnitt bei einem Drittel lagen (im Bereich der gekühlten Lebensmittel bis zu 40 Prozent) und als Wettbewerbsmittel gegen die Discounter eingesetzt wurden. Inzwischen ist mit der wachsenden Etablierung von Handelsmarken in Premium-Warengruppen, die bisher in Deutschland als handelsmarkenresistent gegolten haben, eine Angleichung an die Handelsmarkenentwicklung anderer europäischer Märkte erkennbar.

So ergibt sich eine Situation, in der stark nachgefragte Top-Marken mit großem Bekanntheitsgrad und hoher Alleinstellung neben Handelsmarken angeboten werden, die der Käufer zum Teil als eigenständige Markenprodukte auffasst, sodass diese Polarisierung vor allem zu Lasten von weniger bekannten B- und C-Marken geht. Aus Sicht der Hersteller kann diese Konzentration auf pflegeintensive A-Marken mit hohem Kommunikationsaufwand und der Notwendigkeit ständiger Produktentwicklung auf der einen Seite und auf der anderen Seite Handelsmarken, die ihre Margen aufgrund der Betreuungsextensivität und der großen Volumina erreichen, durchaus profitabel sein, wenn durch entsprechende Marken- und Kommunikationspolitik die Alleinstellung der A-Marke dauerhaft gewährleistet ist und Kannibalisierungseffekte verhindert werden. Derartige Marktsegmentierungen drängen jedoch B- und C-Marken aus dem Markt, sodass der Aufbau neuer und die Pflege bestehender A-Marken umso anspruchsvoller wird.

Auch für den LEH könnte seinerseits die Etablierung von Handelsmarken in höheren Preissegmenten großes Potenzial bergen, denn im Ausland erzielen führende Handelsunternehmen mit der produkt- und kundenspezifischen Weiterentwicklung von Handelsmarken zu ganzen Dachmarken im Premium-Segment bereits große Erfolge. Infolge einer preislichen Positionierung in der Nähe der Markenartikel erreichen Handelsmarken dort wesentliche bessere Umsatzanteile und Margen.<sup>61</sup>

61 In den USA und Großbritannien liegt das Preisniveau der Handelsmarken bei 69 Prozent, in Frankreich sogar bei 76 Prozent der Markenprodukte. Vgl. AT Kearny (2004): Potenzial in Deutschland noch nicht vollständig ausgeschöpft. Mit Premium-Handelsmarken 300 Millionen Euro für deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Düsseldorf. S. 2.

Die so skizzierte Konstellation aus starken A-Marken sowie Handelsmarken, die in einigen mittel- bis höherpreisigen Bereichen zu innovativen und wertschöpfungsstarken Premium-Handelsmarken profiliert werden, ist besonders dann erfolgversprechend, wenn diese Produkte mit einem für den Verbraucher klar erkennbaren Zusatznutzen versehen sind und damit nicht nur preisliche Alternativen zu Herstellermarken bieten. Somit kommt der Produktentwicklung eine Schlüsselposition zu, die unter Berücksichtigung der allgemeinen Trends in der Ernährungsindustrie und dem Konsumverhalten, bestimmte Alleinstellungsmerkmale innerhalb einer Produktgruppe erreichen muss.

Die Ausgangssituation für Produkte der weißen Linie ist jedoch schwierig, da in diesem Segment bereits ein großer Anteil an Handelsmarken besteht. Folgende Tabelle zeigt die im Vergleich mit anderen Bereichen der Ernährungsindustrie ausgesprochen hohen Anteile von Handelsmarken.

**Tab. 11: Bedeutung von Handelsmarken für ausgewählte Molkereiprodukte in 2003**

Molkereiprodukt	Mengenanteil	Wertanteil	Molkereiprodukt	Mengenanteil	Wertanteil
Butter	35,1	31,3	Hart- u. Schnittkäse SB	72,9	66,7
Buttermilch	37,7	27,7	Kefir	57,7	43,0
Fertigpudding	46,5	34,6	Milchmischgetränke	31,9	23,9
Fetakäse SB	67,3	54,8	Molke	14,6	11,0
Frischkäse SB	39,9	30,9	Naturjoghurt inkl. probiot.	59,6	45,0
Fruchtjoghurt inkl. probiot.	41,0	33,4	Naturquark	68,2	59,0
Fruchtquark	41,1	35,0	Trinkjoghurt inkl. probiot.	36,2	27,8
Gewürzquark	46,3	29,5	Trinkmilch	70,5	65,6
Molkereiprodukte gesamt	47,9	40,9			

Quelle: milch-marketing 07/04. S. 10.

Aufgrund der schwierigen Situation, neue Marken bei stark generischen Produkten zu etablieren, sollte sich eine Markenpolitik eher auf Produktinnovationen konzentrieren und die Markeneinführung unbedingt mit neuen, unverwechselbaren Produkteigenschaften verbinden, die für eine gewisse Zeit ein Alleinstellungsmerkmal markieren. Wie im Folgenden erläutert wird, stellen sich bei der Produktinnovation jedoch ähnliche Probleme wie bei dem Markenauftritt ein.

## 4.4 KONSUM UND PRODUKTENTWICKLUNG

### 4.4.1 Entwicklung des Konsums von Molkereiprodukten

Nachdem die Molkereiwirtschaft in den vergangenen Jahren der positiven Entwicklung der gesamten Ernährungsindustrie nicht folgen konnte, zeichnet sich derzeit wieder ein leichtes Wachstum ab, das vor allem auf einer Steigerung der Exporte beruht. In Deutschland befindet sich der durchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch von Produkten der weißen Linie auf hohem Niveau, von dem aus er weiterhin leicht wächst (1,5 Prozent). Ebenso steigen die verarbeitete Milchmenge um 2,7 Prozent und der Umsatz der Milchbranche in 2004 um 5,9 Prozent auf 20,5 Milliarden Euro. Allerdings bleibt das niedrige Preisniveau von Molkereierzeugnissen im Lebensmittel Einzelhandel unverändert bestehen.

Tab. 12: Produktion von Milcherzeugnissen (in 1000 t)

Erzeugnisse	2002	2003	Veränderung in Prozent
<b>Konsummilch</b>	5.524	5.821	5,40 %
davon pasteurisierte Milch	2.062	2.201	6,70 %
davon H-Milch	3.445	3.614	4,90 %
<b>Buttermilch</b>	214	225	5,10 %
<b>Milchfrischprodukte</b>	2.724	2.806	3,00 %
davon Joghurt	1.534	1.561	1,80 %
davon Sauermilch- u. Milchmischgetränke	372	389	4,60 %
<b>Sahne und Sahneerzeugnisse</b>	544	540	- 0,70 %
<b>Butter</b>	435	452	3,90 %
<b>Käse</b>	1.941	1.984	2,20 %
davon Hart-, Schnitt- und Weichkäse	967	1.010	4,40 %
davon Speisequark und Frischkäse	767	777	1,30 %
davon Schmelzkäse	178	167	- 6,20 %
<b>Dauermilcherzeugnisse</b>	1.272	1.244	- 2,20 %
davon Kondensmilch	525	492	- 6,30 %
davon Vollmilch- und sonstige Milchpulver	154	154	0 %
davon Magermilchpulver	306	302	- 1,30 %
davon Molkenpulver	249	276	10,80 %
davon Milcheiweisserzeugnisse	38	39	2,60 %

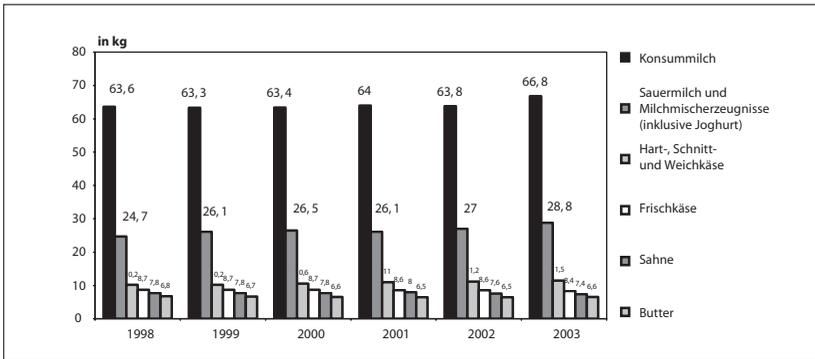
Quelle: Stat. Bundesamt, BML, ZMP, MIV.

**Tab 13: Pro-Kopf-Verbrauch ausgewählter Molkereiprodukte**

Pro-Kopf-Verbrauch in kg	2002	2003	Veränderung in Prozent
Konsummilch	64	66	3,10 %
Sauermilch- und Milchmischgetränke	26,3	27,5	4,60 %
davon Joghurt	14,9	15,3	2,70 %
Sahne und Sahneerzeugnisse	7,6	7,4	- 2,60 %
Butter	6,5	6,6	2 %
Käse	21,7	21,8	0,50 %
davon Hart-, Schnitt- und Weichkäse	11,1	11,4	2,70 %
davon Speisequark und Frischkäse	8,6	8,9	3,50 %
davon Schmelzkäse	1,5	1,6	6,70 %

Quelle: Quelle: Stat. Bundesamt, BML, ZMP, MIV.

**Abb. 18: Entwicklung des Pro-Kopf-Verbrauchs in kg in Deutschland**



Quelle: ZMP Marktbilanz 2004.

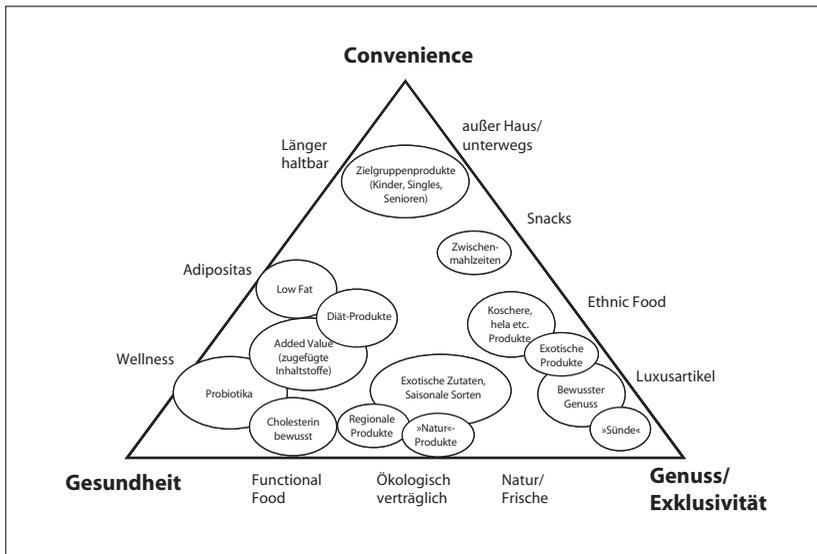
Durch Einführung probiotischer Produkte konnte in den letzten Jahren ein echtes Marktwachstum der weißen Linie erreicht werden, das jedoch erhebliche Kommunikationsaufwendungen erfordert hat. Mittelfristig muss für diesen Bereich eine Stagnation auf hohem Niveau angenommen werden, sodass Wachstum in diesem Segment nur durch Verdrängung, d. h. auf Kosten der Produkte anderer Wettbewerber, erfolgen kann. Produkte der gelben Linie weisen hingegen sowohl in Deutschland als auch in Europa ein stabiles Wachstum auf, wobei der Käsemarkt einem deutlich stärkeren internationalen Wettbewerb ausgesetzt ist.

## 4.5 PRODUKTENTWICKLUNG IN DER MOLKEREIWIRTSCHAFT

Steigenden Absatz erzielen in beiden Segmenten vor allem innovative Produkte, deren Eigenschaften unter Berücksichtigung der allgemeinen Verbrauchertrends genau den Konsumentenwünschen angepasst sind und ihnen einen zusätzlichen Nutzen in Aussicht stellen.

Im Gegensatz zu anderen Produkten tierischer Herkunft spielt der Aspekt der Produktsicherheit bei Milchzeugnissen keine so große Rolle, da es in der Vergangenheit keine Lebensmittelskandale im diesem Bereich gegeben hat, sodass das Konsumentenvertrauen ausgesprochen hoch ist und der Verbraucher in Fragen der Produkthygiene- und Sicherheit nicht zwischen einzelnen Anbietern differenziert.

**Abb. 19: Verbrauchertrends in der Ernährungsindustrie**



Auffällig bei den erfolgreichen Produktinnovationen der letzten Jahre ist die Polarisierung sowohl innerhalb der Gruppe der Verbraucher als auch bezüglich des individuellen Konsumverhaltens. Auf der einen Seite ist ein Trend zu einem geringen Fettgehalt bei allen Molkereiprodukten des regelmäßigen Verzehrns erkennbar, während gleichzeitig von Zeit zu Zeit auch Produkte mit sehr hohem Fettgehalt konsumiert werden. Dadurch besteht für die Molkereiwirtschaft die Notwendigkeit, ein immer größeres Produktsegment abdecken zu müssen. Überdies wird die Pro-

duktkonzeption erschwert, da der klar konturierte Verbraucher mit vorhersagbarem Konsumverhalten der Vergangenheit angehört.

Neben echten Produktneuheiten, also solche Produkte, die entweder mit neuem Namen in den Handel kommen oder eine gänzlich neue Rezeptur verwenden, konzentrieren sich die Entwicklungsaktivitäten auf Weiterentwicklungen bestehenden Produkte durch zusätzliche Sorten oder Produktvariationen und insbesondere auch auf die Veränderungen und Differenzierungen der Verpackungen. Dabei erfolgt die Ansprache einer bestimmten Zielgruppe vor allem über die Gestaltung und Handhabung der Verpackung.

**Abb. 20: Anzahl der Produktneuheiten nach Warengruppen**

	2002	2003	Veränderung in Prozent
<b>Gelbe Linie – Thekenprodukte</b>			
Hart- und Schnittkäse	34	15	- 55,9
Weichkäse	9	4	- 55,6
Frischkäse	4	3	- 25,0
gesamt	47	22	- 53,2
<b>Gelbe Linie – SB-Produkte</b>			
Hart- und Schnittkäse	20	22	10,0
Weichkäse	17	22	29,4
Frischkäse	16	17	6,3
Schmelzkäse	15	8	- 46,7
Sauermilchkäse	3	0	- 100
Sortimente	13	0	- 100
Gesamt	84	69	- 17,9
<b>Snack und Convenience</b>	29	17	- 41,4
<b>Weißer Linie</b>			
Joghurt	49	34	- 30,6
Dessert	28	27	- 3,6
Milchgetränke	42	15	- 64,3
Joghurtdrinks	k.A.	9	
Molkegetränke	k.A.	7	
Quark	17	16	- 5,9
Sahnerzeugnisse	7	3	- 57,1
Butter/Brottaufstriche	11	11	0
Sortimente	5	0	- 100
Gesamt	159	122	- 23,3
<b>Feinkost</b>	12	15	25,0

Quelle: MIV.

Eine Produktinnovation, welche die grundsätzlichen Konsumententrends berücksichtigt, muss deshalb unbedingt strategisch konzipiert und als integrierter Prozess zwischen Marktforschung, der tatsächlichen Produktentwicklung, der Produktkommunikation (inklusive Verpackung, Platzierung etc.), der Werbeunterstützung und der (Dach-)Markenstrategie gestaltet werden. Vor allem die Einbeziehung der Kunden in den Prozess der Ideenfindung und deren frühe Konfrontation mit Forschungs- und Produktentwicklungsergebnissen stellen wesentliche Erfolgsfaktoren dar.<sup>62</sup> Insgesamt betonen die befragten Branchenexperten die große Bedeutung der Unternehmenskultur für die Innovationskraft eines Molkereiuunternehmens.

Das Innovationstempo der deutschen Molkereiwirtschaft hat in den letzten Jahren rasant zugenommen, was an der stark wachsenden Vielfalt im Molkereiprodukte-Sortiment ablesbar ist. 2003 ist allerdings ein deutlicher Rückgang im Bereich der Produktneuheiten zu verzeichnen gewesen (vgl. nachfolgende Tabelle). Hieraus gleich eine Innovationsmüdigkeit abzuleiten, wäre sicherlich verfrüht.

Die Erweiterung der Produktvielfalt wird durch die Verbraucher durchaus positiv wahrgenommen<sup>63</sup>, führt aber aufgrund des bereits hohen Pro-Kopf-Verbrauchs nur in geringem Maße zu einer Ausweitung des Konsums von Milchprodukten. Gleichzeitig gelingt es nur in Einzelfällen – etwa bei probiotischen Produkten –, im Handel höhere Preise zu erzielen.

Für den gesamten Lebensmitteleinzelhandel kann mit steigender Anzahl der Produktinnovationen eine Verbesserung der Erfolgsquote festgestellt werden. Von den 25.813 neu gelisteten Artikel des Lebensmitteleinzelhandel im Jahr 1998 wurden im Folgejahr 58 Prozent nicht mehr angeboten, während von den 32.478 Neuprodukten des Jahres 2000 nur 65 Prozent im folgenden Jahr wieder aus dem Handel genommen werden mussten. Die Anzahl der Neuprodukte steigt also um etwa ein Viertel, während die Floprate nur um 13 Prozent steigt, was in der Summe auf einen relativen Erfolg der Innovationsstrategie hindeutet.<sup>64</sup> Allerdings ist bei der Verwendung der Marktpräsenz im Folgejahr der Produkteinführung als Erfolgskindikator Vorsicht geboten, denn eine Aussage über den nachhaltigen Produkterfolg lässt sich erst über einen längeren Zeitraum treffen. So geht eine Reihe von Studien davon aus, dass 50–80 Prozent der neuen Produkte im Ernährungssektor kommer-

62 Stockmeyer, Bernhard/Weindlmaier, Hannes (1999): Produktentwicklung in der Ernährungsindustrie – Ausgestaltung und Erfolg. München. S. 6.

63 Vgl. MIV (2004): Milch&Marketing: Deutsche Milchindustrie setzt weiter auf Ausbau der Produktpalette. <http://www.milch-markt.de/de/milch/innovationen/innovationen.html>.

64 GfK, 16. Frischeforum für Molkereiprodukte.

ziell nicht erfolgreich sind, wobei die Milchindustrie eine Erfolgsquote von 57 Prozent aufweist.<sup>65</sup>

Diese Erfolgsquote umfasst jedoch nicht diejenigen Produkte, die es gar nicht erst in die Sortimente des LEH geschafft haben. Die Bereitschaft der Handelsunternehmen, ein neues Produkt in das Sortiment aufzunehmen, stellt eine entscheidende Hürde für die erfolgreiche Produkteinführung dar, sodass dem Lebensmittelhandel zunehmend die Funktion eines »Gatekeepers« für neue Produkte zukommt.<sup>66</sup> Für den Bereich der gekühlten Produkte der Molkereiwirtschaft kommt erschwerend hinzu, dass die Stellfläche in den Kühlregalen die Gesamtzahl der Produkte begrenzt, sodass automatisch eine Verdrängung bestehender Produkte erfolgt. Da zudem die Entscheidung eines Handelsunternehmens über die Aufnahme eines Produktes in das Sortiment wesentlich von dessen Wettbewerbsposition zu den jeweiligen Konkurrenzprodukten, dem geleisteten Werbemaßnahmen bzw. Beteiligung an den Werbemaßnahmen des Handels und ggf. von dem Listungsgeld abhängig ist, kann es bei einer Intensivierung der Produktinnovationen hilfreich sein, zuvor die Sortimente durch eine Dachmarkenstrategie zu verdichten.

Im Vergleich mit den Innovationsaktivitäten ausländischer Molkereiunternehmen verweisen die Branchenexperten auf eine spezifisch deutsche Innovationsphilosophie, die eher auf eine Absatzerweiterung zielt, indem zuerst für bereits bestehende Produkte neue Märkte gesucht und erst dann bestehende Produkte an sich abzeichnende Marktentwicklungen angepasst würden. Ausländische Milchverarbeiter hingegen nähmen in größerem Maße eigene Produktentwicklungen für spezifische Märkte vor. Zu diesem Befund passt, dass Untersuchung der Produktinnovation in der deutschen Ernährungsindustrie eine eher bedarfsorientierte und reaktive Innovationsstrategie feststellen. Viele Unternehmen orientieren sich stark an dem Verhalten der Wettbewerber und des Marktes, sodass für die meisten Unternehmen das Ziel, als erster mit einem neuen Produkt am Markt zu sein, nachrangig ist.<sup>67</sup>

Es hat den Anschein, als ob deutsche Molkereien ihre Innovationsaktivitäten in vor allem als Differenzierungs- und Profilierungsstrategie gegen Handelsmarken und den Discounter einsetzen müssen. Gleichwohl ist der Vorsprung der Markenartikler in dem stark generischen Produktfeld der weißen Linie relativ gering, sodass

65 Stockmeyer, Bernhard/Weindlmaier, Hannes (1999): Produktentwicklung in der Ernährungsindustrie – Ausgestaltung und Erfolg. München. S. 1–3.

66 Vgl. Weindlmaier (2000) zitiert nach Winkelmann, Timo (2004): Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft. Dissertation Technische Universität München. S. 170.

67 Von der Gesamtstichprobe der Untersuchung bildet die Milchverarbeitung mit 32,1 Prozent deutlich die größte Gruppe. Vgl. Stockmeyer, Bernhard/Weindlmaier, Hannes (1999): Produktentwicklung in der Ernährungsindustrie – Ausgestaltung und Erfolg. München. S. 2.

oftmals Markenhersteller mit ihren Produktinnovationen Märkte entwickeln und diversifizieren, in die dann nach kurzer Zeit Discounter oder Handelsmarken eintreten. Hierin dürfte ein wichtiger Grund liegen, warum das niedrige Preisniveau für Molkereiprodukte im LEH trotz erfolgreicher Produktinnovationen bestehen blieb. In Einzelfällen sind die Produktinnovationen der Discounter denen der etablierten Markenhersteller sogar voraus und können für einige Zeit eine Alleinstellung am Markt erreichen.<sup>68</sup>

Diese Ausweitung der Konkurrenz durch Handelsmarken und Discount auf den Bereich der Produktinnovation erfordert seitens der Markenartikler eine Entwicklung und Etablierung von Produkten in möglichst kurzer Zeit und bewirkt einen weiteren Bedeutungszuwachs der kommunikativen Markenpflege. Kleinere oder finanzschwächere Molkereien werden diese Werbe- und Marketingetats lediglich für eine Dachmarke, nicht aber für jede Marke in jedem Subsegment aufbringen können.

68 Biester, Silke (2004): Konzepte: Innovations-Tempo beschleunigt. Die Vielfalt im Molkereiprodukte-Sortiment wächst immer weiter.  
In: <http://www.lz-net.de/specials/pages/protected/show.prl?id=574&backid=1136>.

## 5. INTERNATIONALISIERUNG UND GLOBALISIERUNG

---

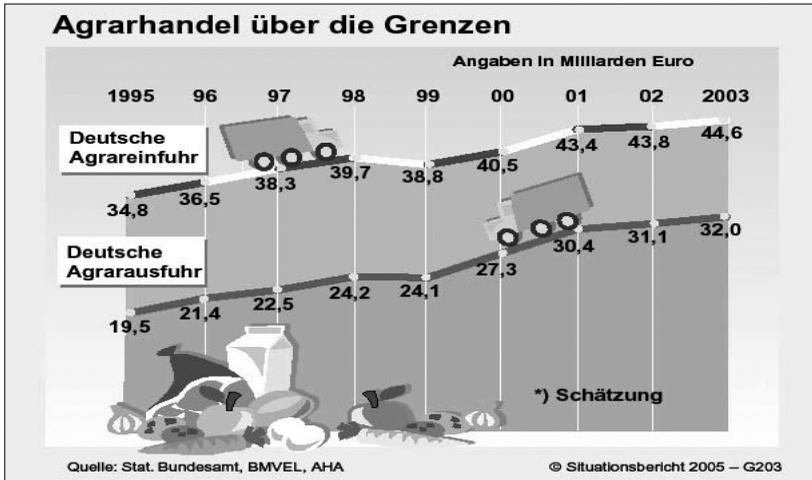
### 5.1 AUSSENHANDELSORIENTIERUNG DER MILCHWIRTSCHAFT

#### 5.1.1 Gesamtsituation und Entwicklung des Handels mit Ernährungsgütern

Deutschland nimmt im Agrarhandel im Weltvergleich nach wie vor einen Spitzenplatz ein. Mit seinen Exporten land- und ernährungswirtschaftlicher Erzeugnisse steht Deutschland in der Weltrangliste auf Platz 4 nach den USA, Frankreich und den Niederlanden. Das bedeutet: Von den weltweit exportierten Agrarprodukten stammen 6 Prozent aus Deutschland. Bei den Einfuhren steht Deutschland sogar an zweiter Stelle. Fast 7 Prozent der weltweit gehandelten Agrargüter werden nach Deutschland eingeführt. Werden Agrareinfuhren und -ausfuhren gegenübergestellt, so ist Deutschland nach Japan zweitgrößter agrarischer Nettoimporteure, gefolgt von Russland und dem Vereinigten Königreich.

Im Jahr 2003 wurden für 44,6 Milliarden Euro Agrar- und Ernährungsgüter nach Deutschland importiert (gegenüber Vorjahr + 1,8 Prozent), und für 32,0 Milliarden Euro entsprechend exportiert (+ 3,0 Prozent). Damit ging der Einfuhrüberschuss im Agrarhandel von 12,7 Milliarden Euro im Jahr 2002 auf 12,6 Milliarden Euro im Jahr 2003 zurück.

Abb. 21: Agrarhandel über Grenzen



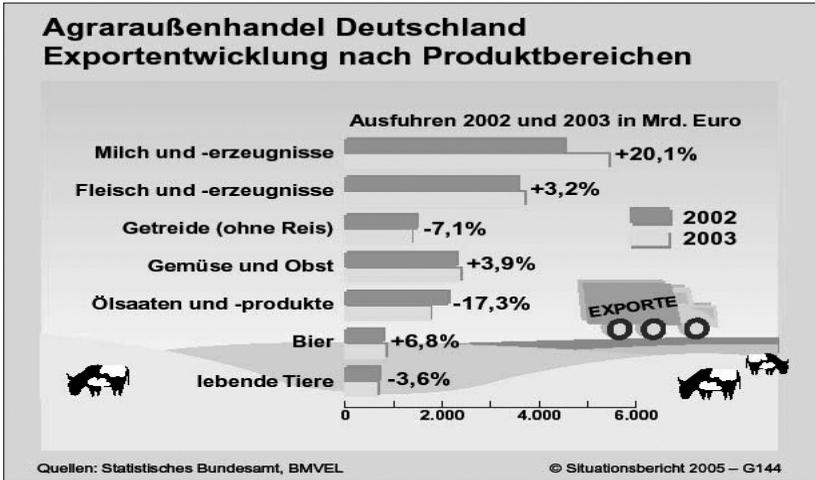
Quelle: Deutscher Bauernverband: Situationsbericht 2005, S. 54.

Der Anteil der Importe land- und ernährungswirtschaftlicher Güter an den Gesamtimporten sank 2003 geringfügig auf 8,3 Prozent (2002: 8,4 Prozent), der entsprechende Anteil bei den Exporten blieb mit 4,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr unverändert.

Nach ersten Prognosen für das Jahr 2004 werden die deutschen Agrarausfuhr gegenüber dem Vorjahr um 6 bis 7 Prozent auf etwa 34,0 Milliarden Euro zulegen. Die Agrareinfuhren dürften dagegen mit 44,7 nahezu unverändert bleiben. Das Agrarhandelsdefizit würde dann nur noch bei 10,7 Milliarden Euro liegen.

Charakteristisch für den deutschen Agrarexport ist die Ausfuhr von Qualitätsprodukten, vor allem hochwertigen Veredelungserzeugnissen. Und hier spielen Milch und Milcherzeugnisse, darunter vor allem Käsespezialitäten neben den Fleisch und Fleischwaren eine ganz wesentliche Rolle für den deutschen Agrarexport.

Abb. 22: Agraraußenhandel Deutschland 2002 und 2003



Quelle: Deutscher Bauernverband: Situationsbericht 2005, S. 52.

Bei den Agrarimporten ergibt sich ein anderes Bild: Diese werden dominiert von Primärerzeugnissen wie Frischobst und Südfrüchten sowie Gemüse sowie Fleisch- und Fleischerzeugnissen.

Abb. 23: Agraraußenhandel Deutschland: Importentwicklung 2002 und 2003



Quelle: Deutscher Bauernverband: Situationsbericht 2005, S. 52.

Der überwiegende Teil des deutschen Warenaustausches von Agrar- und Ernährungsgütern (77 Prozent der gesamten Agrarausfuhren und 66 Prozent der Agrareinfuhren) entfallen auf die Partnerstaaten der EU-15. 30 Prozent der von Deutschland aus EU-Ländern bezogenen Agrar- und Ernährungsgüter kommen aus den Niederlanden, 17 Prozent aus Frankreich und 14 Prozent aus Italien. Bei den deutschen Versendungen in die EU betragen die entsprechenden Anteile für die Niederlande 21 Prozent, für Italien und Frankreich jeweils 16 Prozent.

Die Exportstütze des deutschen Agrarhandels ist der EU-Binnenmarkt. Hier wurden zuletzt deutlich höhere Zuwachsraten erzielt als im Handel mit den Drittländern. Das gilt besonders auch für das erste Halbjahr 2004. Die Agrarexporte in die EU-Partnerstaaten nahmen um 6,5 Prozent zu.

Im Drittlandshandel, das ist der Handel mit Nicht-EU-Ländern, fielen die deutschen Agrarexporte 2003 um 4,4 Prozent auf 7,6 Milliarden Euro, während die Importe um 2,7 Prozent auf 15,2 Milliarden Euro zunahmen. Dadurch erhöhte sich der deutsche Einfuhrüberschuss um 0,7 Milliarden Euro auf 7,6 Milliarden Euro. Nach vorliegenden Ergebnissen für den Zeitraum von Januar bis Juni 2004 haben die deutschen Agrarexporte in Drittländer um 0,8 Prozent ebenso abgenommen wie die deutschen Agrarimporte aus diesen Ländern (- 2,9 Prozent).

60 Prozent der Einfuhren aus Drittländern stammen aus den Schwellen- und Entwicklungsländern, die 2003 für 9,1 Milliarden Euro Agrar- und Ernährungsgüter in Deutschland absetzten. Importiert wurden in erster Linie Kaffee, Ölsaaten sowie Obst und Südfrüchte. Die Exporte in die Entwicklungsländer gingen um 9 Prozent auf 2,1 Milliarden Euro zurück.

Der traditionelle Einfuhrüberschuss mit den Entwicklungsländern erhöhte sich somit um 0,4 auf 7,0 Milliarden Euro.

Die deutschen Agrarexporte in die zehn EU-Beitrittsstaaten gingen im Jahr 2003 um gut 2 Prozent auf 1,73 Milliarden Euro zurück. Die Agrareinfuhren von dort stiegen dagegen um 14,6 Prozent auf 2,29 Milliarden Euro. Das Außenhandelsdefizit ist damit weiter angewachsen. Noch größer wird es voraussichtlich in 2004 ausfallen. Nach vorliegenden Ergebnissen für den Zeitraum von Januar bis Juni 2004 haben die deutschen Agrarausfuhren lediglich um 1,5 % zugenommen, während sich die Einfuhren aus den Beitrittsstaaten um 12,4 Prozent erhöht haben.

Unter den 10 Beitrittsstaaten ist Polen für Deutschland sowohl bei den Ausfuhren (2003: 523 Millionen Euro) als auch bei den Einfuhren (2003: 1,210 Milliarden Euro) wichtigstes Land.

Weiter zugenommen hat auch der Agrarhandel mit den übrigen osteuropäischen Ländern (einschließlich Russland). Die Exporte dorthin sanken im Jahr 2003

um 7,3 Prozent auf 1,44 Milliarden Euro. Die Importe von dort wuchsen um 6,7 Prozent auf 0,58 Milliarden Euro. Der Exportüberschuss Deutschlands hat damit um 0,1 auf 0,9 Milliarden Euro abgenommen. Diese Tendenz hat sich im ersten Halbjahr 2004 allerdings wieder umgekehrt. Die deutschen Agrarexporte in diese Länder nahmen zu (+ 11,3 Prozent), die Agrarimporte nahmen ab (- 6,8 Prozent).

### **5.1.2 Außenhandelsorientierung und Außenhandelsentwicklung der Molkereiwirtschaft**

Im Jahre 2003 steigerte die deutsche Milchindustrie ihren Exportumsatz um rund 15 % gegenüber dem Vorjahr auf ein Volumen von 3,6 Mrd. €. Damit ist Deutschland der führende Exporteur für Molkereiprodukte in der Europäischen Union, noch vor Frankreich und den Niederlanden. In der globalen Exportrangliste für Molkereiprodukte liegt Deutschland auf Platz 2 hinter Neuseeland.<sup>69</sup>

Mit einem Auslandsanteil am Gesamtumsatz von knapp über 18 % in 2003 bildet die Molkereiwirtschaft eine wesentliche Basis des Exports der gesamten Ernährungsindustrie. Rund 16 % des Außenhandelsumsatzes der gesamten Ernährungsindustrie wurden durch die Molkereien erwirtschaftet.

Bemerkenswert ist, dass im Gegensatz zum agrar- und ernährungswirtschaftlichen Außenhandel Deutschlands insgesamt, die deutsche Handelsbilanz der Molkereiwirtschaft im Jahr 2003 mit einem Überschuss von rd. 1 Mrd. € positiv ausfällt.

69 Vgl. CMA: Blickpunkt Agrar, 2/2004, S. 7.

**Tab. 14: Bedeutung des Außenhandels der deutschen Molkereiwirtschaft**

In Mrd. €	1997	2001	2002	2003
<b>Umsatz</b>				
Insgesamt	20,14	21,01	19,21	20,2
Exportumsatz	3,32	3,52	3,19	3,67
Exportanteil (%)	16,50	16,80	16,60	18,20
<b>Export</b>				
Ernährungsindustrie insgesamt	21,42	30,38	31,11	29,82
Davon Milch und Milchprodukte	4,55	5,29	4,51	4,95
<b>Import</b>				
Ernährungsindustrie insgesamt	36,56	43,41	43,81	41,70
Davon Milch und Milchprodukte	2,71	3,61	3,82	3,86

Quelle: Milchindustrieverband auf Basis Statistisches Bundesamt und ZMP.

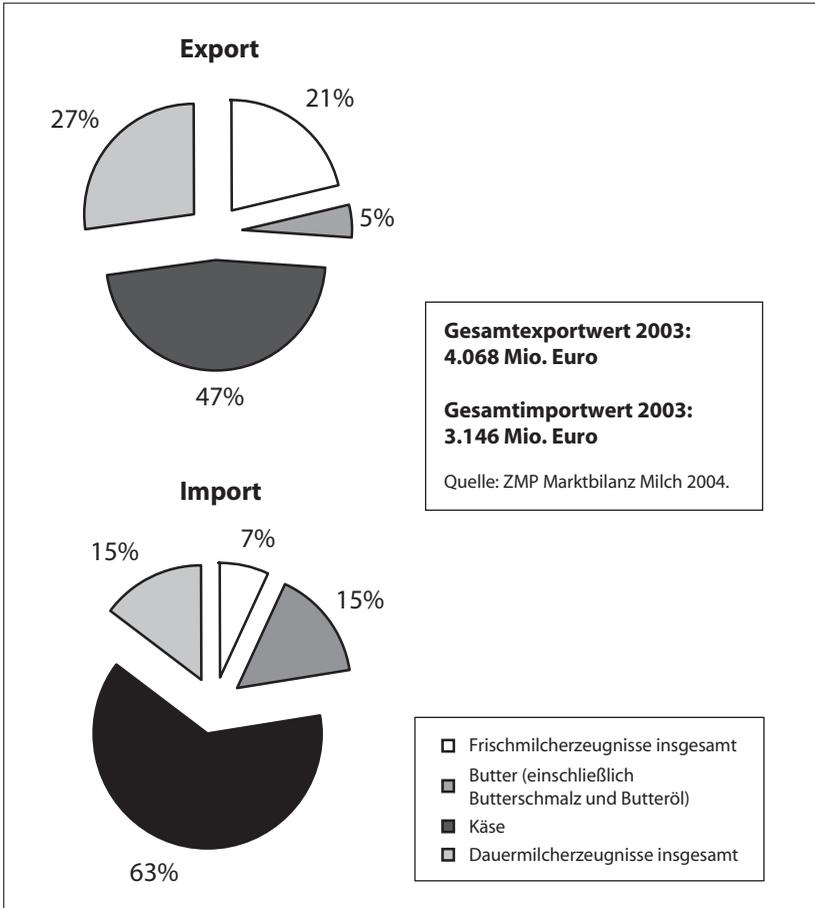
Auch im Jahre 2004 hat sich der Export überwiegend positiv entwickelt, auch wenn das Gesamtwertvolumen von 2003 möglicherweise nicht ganz erreicht wurde. Jedoch waren auf Basis der Monate Januar–Oktober in nahezu allen Produktbereichen moderate (z. B. Käse + 9 %, abgepackte Milch + 7,3 %, Frischprodukte + 5 %) bis deutliche (Vollmilchpulver + 58 %) Zuwächse gegenüber dem Vorjahr zu verzeichnen. Nur in wenigen Bereichen (Magermilchpulver, Kondensmilch) gab es Rückgänge.

### 5.1.3 Produktstruktur des Außenhandels

Der Außenhandel der Molkereiwirtschaft wird dominiert durch die so genannte »gelbe« Produktlinie, insbesondere den Käsehandel, der im Jahre 2003 allein 63 % des Imports und 47 % des Exports (gemessen an den Eurowerten) ausmachte. Eine besondere Bedeutung für den Export der Molkereiwirtschaften haben außerdem die Bereiche Dauermilcherzeugnisse mit 27 % und die Frischmilcherzeugnisse mit 21 %. Festzustellen ist ferner das der Butterhandel Deutschlands durch ein deutliches Außenhandelsdefizit geprägt ist – hier stehen Ausfuhren in Höhe von rd. 200 Mio. € Einfuhren in Höhe von rd. 490 Mio. € gegenüber.

Auch der so wichtige Käsebereich war im Jahre 2003 durch ein Handelsdefizit in Höhe von knapp 80 Mio. € geprägt.

**Abb. 24: Produktstruktur des Außenhandels mit Molkereiprodukten 2003  
(Anteile an den Export- und Importwerten)**



Ein Blick auf die einzelnen Sparten des Außenhandels mit Milchprodukten ergibt, dass es neben dem Butter und Käsebereich lediglich bei Milchmischgetränken sowie bei Kasein negative Handelssalden gab. In allen übrigen Bereichen weist die Handelsbilanz ein deutlich positives Ergebnis aus (siehe Tabelle 15).

Besonders hohe Außenhandelsüberschüsse sind im Frischeproduktbereich festzustellen (insbesondere bedingt durch positive Salden bei Konsummilch, Joghurt sowie Milchmischgetränke), aber auch bei den Dauermilcherzeugnissen (hier insbesondere durch die positive Bilanz bei Magermilchpulver sowie Kondensmilch).

**Tab. 15: Außenhandel der Molkereiwirtschaft nach Sparten 2003**

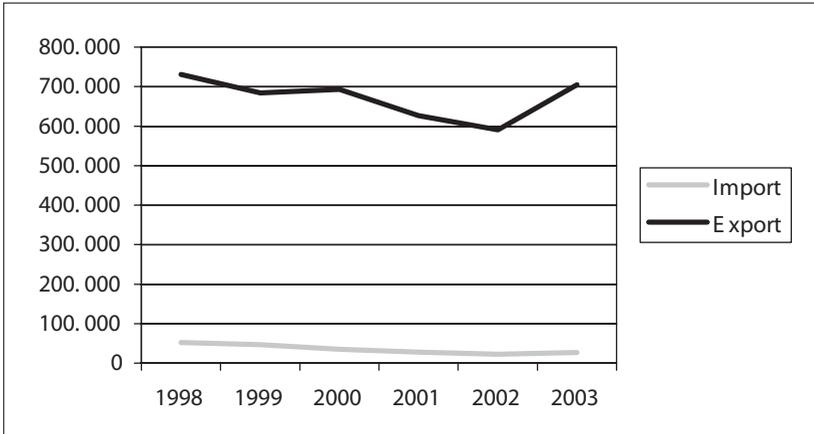
Mio. €	Export	Import
Konsummilch, abgepackt	293,56	11,72
Sahne	77,86	6,74
Joghurt, Kefir etc.	101,35	26,53
Joghurtzubereitungen	212,11	100,34
Milchmischerzeugnisse	143,42	25,29
Milchmischgetränke	36,96	45,66
<b>Frischmilcherzeugnisse insg.</b>	<b>865,26</b>	<b>216,28</b>
<b>Butter (einschl. Butterschmalz und Butteröl)</b>	<b>201,43</b>	<b>490,91</b>
<b>Käse</b>	<b>1.899,00</b>	<b>1.978,00</b>
Kondensmilch	200,76	34,47
Vollmilchpulver	118,71	86,85
Magermilchpulver	480,48	100,45
Molkenpulver	100,49	38,28
Laktose	37,02	13,86
Kasein und Kaseinate	165,37	187,42
<b>Dauermilcherzeugnisse insg.</b>	<b>1102,83</b>	<b>461,33</b>
<b>Gesamthandel 2003</b>	<b>4.068,52</b>	<b>3.146,52</b>

Quelle: ZMP Marktbilanz Milch 2004, eigene Zusammenstellung.

Ein Blick auf die Entwicklung des Außenhandels in wichtigen Produktparten seit 1998 ergibt folgendes Bild:

Im Bereich Konsummilch, der geprägt ist von einem sehr großen Außenhandelsüberschuss, haben sich die Importe in den letzten fünf Jahren mengenmäßig fast halbiert, während die Exporte insgesamt leicht zurückgegangen sind, jedoch in 2003 gegenüber 2002 wieder leicht zulegen konnten.

**Abb. 25: Konsummilch-Außenhandel (Tonnen)**

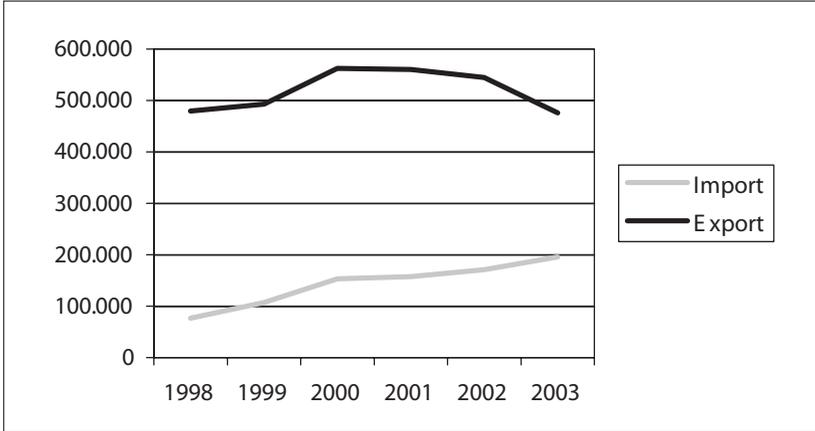


Quelle: Milchindustrieverband (MIV): Zahlen, Daten, Fakten 2004, eigene Darstellung.

Für 2004 kann auf Basis der Außenhandelszahlen für die ersten 10 Monate noch einmal von einem sehr positiven Ergebnis ausgegangen werden: Im Zeitraum von Januar bis Oktober wird hier hinsichtlich der Menge ein Plus von knapp 29 % vermeldet. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass im Bereich Konsummilch und dem Export von Tankmilch, der Export nach Italien eine herausragende Rolle spielt: Rund 3/4 der exportierten losen Milch in Tankwagen aus Deutschland wird nach Italien verkauft, wobei der überwiegende Teil aus bayrischen Betrieben stammt.

Der Bereich der sonstigen Frischprodukte (d. h. Joghurt, Kefir, Buttermilch, zubereitetes Joghurt, Milchgetränke) hat sich dagegen seit 1998 eher durchwachsen entwickelt, was die Exportbilanz der deutschen Molkereien angeht: Mengenmäßig bewegt sich der Export praktisch auf demselben Niveau wie vor fünf Jahren und nach deutlichen Anstiegen bis zum Jahr 2000 sind seither von Jahr zu Jahr weniger Frischprodukte ins Ausland exportiert worden. Im gleichen Zeitraum haben aber die Importe deutlich und kontinuierlich zulegen können, sodass die positive Handelsbilanz in diesem Bereich seit Jahren immer geringer wird.

**Abb. 26: Frischprodukte-Außenhandel (Tonnen)**



Quelle: Milchindustrieverband (MIV): Zahlen, Daten, Fakten 2004, eigene Darstellung.

Festzustellen ist, dass sich die Gesamtmenge der importierten Frischprodukte seit 1998 mehr als verdoppelt hat und hier vor allem deutliche Bewegungen im Außenhandel mit Joghurt festzustellen sind: So ist der Import in der Menge von zubereitetem Joghurt seit 1998 um 70 % angestiegen, während im gleichen Zeitraum die Exportmenge um 12 % gesunken ist. Auch bei Joghurt selbst sind deutliche Zuwächse im Import, vor allem aber Einbrüche im Export festzustellen (- 55 %) – dies mag ein Effekt der Verlagerung von Produktionsstätten nach Osteuropa sein.<sup>70</sup>

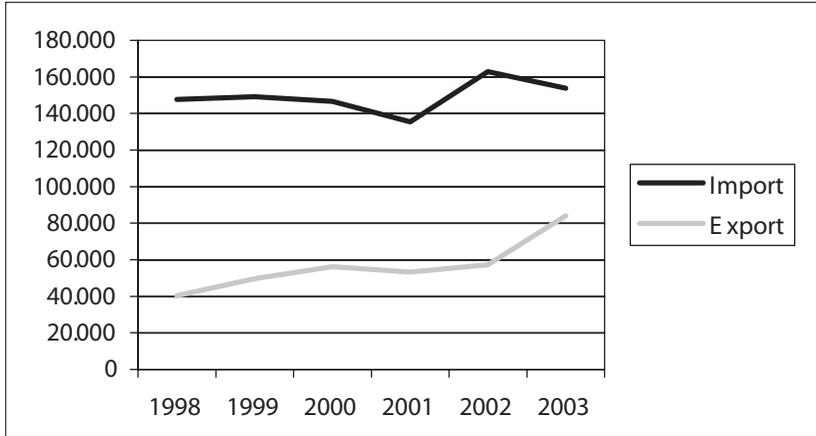
Im Bereich Frischprodukte ist für das Jahr 2004 keine wesentliche Trendwende zu erwarten: Zwar ergibt ein Blick auf die Außenhandelsdaten der ersten zehn Monate, dass die Exporte gegenüber dem Vorjahr wieder ansteigen und zwar um rund 9 % in der Menge und um rund 5 % im Wert. Gleichzeitig ist jedoch auch bei den Einfuhren von Milchfrischprodukten eine weitaus größere Steigerung festzustellen: Diese wuchsen in der Menge um 21 % und in Importwerten gerechnet immerhin noch um knapp 16 %. Zu vermuten ist, dass dieses auf grenznahe Importe aus den EU-Beitrittsländern zurückzuführen ist. Der positive Außenhandelsaldo wird also auch im Jahre 2004 weiter schrumpfen.

Positiv verlief jedoch die Entwicklung der Butterein- und ausfuhren zwischen 1998 und 2003. Hier kam es zu einer deutlichen Annäherung der Im- und Exportmengen und damit zu einem Abbau des Handelsdefizits aus deutscher Sicht. Auch

<sup>70</sup> Aufgrund der Zollbarrieren sind viele Unternehmen dazu übergegangen, in den mittel- und osteuropäischen Ländern eigene Produktionsstätten aufzubauen. Ob es in wesentlicher Weise jedoch auch zu Reimporten gekommen ist, kann auf Basis des statischen Materials nicht beantwortet werden.

die vorläufigen Jahreszahlen für 2004 deuten darauf hin, dass sich dieser Trend fortsetzen wird (weiter starke Rückgänge bei den Butterimporten bei gleichbleibendem Export).

**Abb. 27: Butter-Außenhandel (Tonnen)**



Quelle: Milchindustrieverband (MIV): Zahlen, Daten, Fakten 2004, eigene Darstellung.

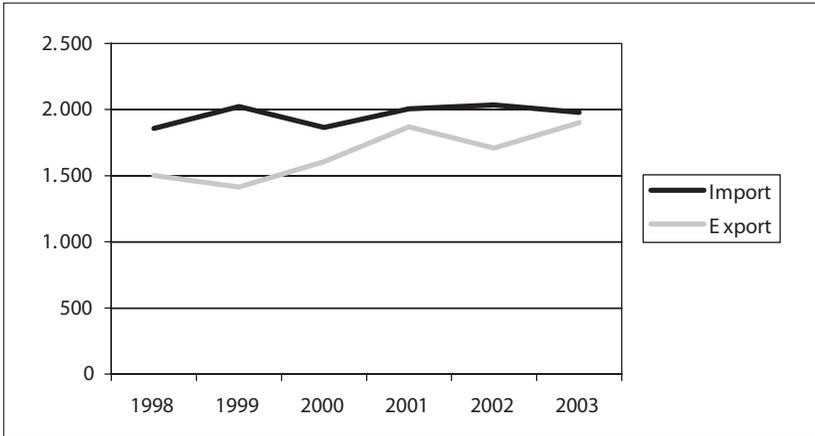
Abschließend ein Blick auf den wichtigen Käsebereich, der immerhin rund 50 % des Außenhandelswerts der Molkereiwirtschaft ausmacht.

Hier ergibt sich für die Jahre 1998 bis 2003 ein Bild, welches nach einer eher negativen Außenhandelsentwicklung zu Beginn dieses Jahrtausends seit 2002 wieder deutlich positiver, d. h. steigende Exporte standen sinkende Einfuhren gegenüber, geprägt ist. Im Jahre 2003 hielten sich die Im- und Exporte hier fast die Waage.

Positiv entwickelten sich die Außenhandelsaktivitäten am Käsemarkt auch im Jahre 2004: Während die Importe in den ersten zehn Monaten des Jahres lediglich um 4 % (Menge) bzw. 3 % (Wert) zulegten, konnten die deutschen Molkereien ihre Ausfuhren um 9 % (Wert) und fast 10 % (Menge) steigern. Besonders positiv entwickelte sich dabei der Käseexport in die neuen Mitgliedstaaten mit Zuwächsen von knapp 38 % im Wert und sogar 52 % in der Menge. Gleichzeitig verzeichnete der Export in die Drittstaaten lediglich einen Zuwachs von 2,3 % im Wert und musste hinsichtlich der Menge sogar einen leichten Rückgang gegenüber dem Vorjahr verzeichnen (- 1,7 %).

Auch beim Käseexport ist festzustellen, dass Italien hier ähnlich wie bei der Konsummilch eine sehr wichtige Rolle spielt: Rund 1/3 der deutschen Käseexporte gehen allein in dieses Land.

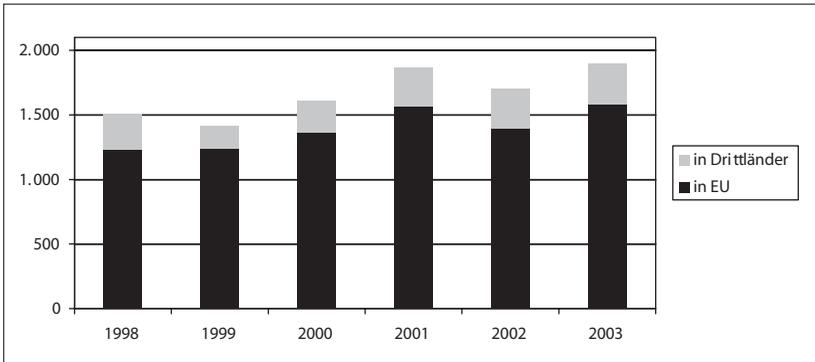
**Abb. 28: Käse-Außenhandel (Mio. Euro)**



Quelle: Milchindustrieverband (MIV): Zahlen, Daten, Fakten 2004, eigene Darstellung.

Schließlich sollte festgestellt werden, dass der Anteil der Drittländer am deutschen Käseexport mit einem Volumen von knapp 320 Mio. € und einem Anteil am Gesamtexport von 16 % zwar nicht hoch ist, dass aber der Anteil in den letzten Jahren relativ kontinuierlich angestiegen ist – zumindest seit einem deutlichen Einbruch gerade auch im Drittlandsexport im Jahre 1999.

**Abb. 29: Käseexport deutscher Molkereien und die Bedeutung der Drittländer (Mio. €)**

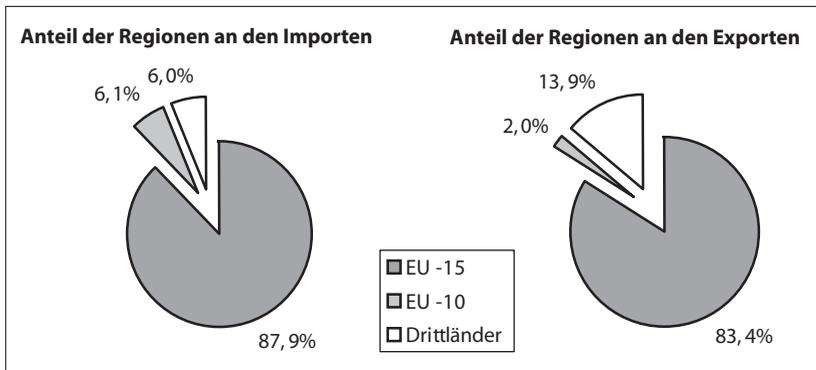


Quelle: Milchindustrieverband (MIV): Zahlen, Daten, Fakten 2004, eigene Darstellung.

### 5.1.4 Länderstruktur des Außenhandels

Der EU Markt ist der mit Abstand wichtigste Absatzmarkt für Molkereiprodukte aus Deutschland. Zwar haben die Exporte in die neuen EU-Mitgliedstaaten im Jahre 2004 deutlich überdurchschnittlich im Vergleich zum Gesamtexport zugelegt – wichtigster Absatzmarkt ist jedoch nach wie vor das »alte« Europa mit knapp 84 % der Exporte. Bei den Importen liegt der Anteil der EU-15-Länder sogar bei knapp 88 %. Besonders ausgeprägt ist die besondere Bedeutung der EU-15-Länder bei Frischmilch<sup>71</sup> und Produkten wie Kondensmilch, Molkepulver (Importe) oder bei Rahm (Exporte).

**Abb. 30: Außenhandel der Molkereiwirtschaft nach Regionen 2004**



Quelle: Eigene Berechnung auf Basis der Außenhandelsdaten Stat. Bundesamt Jan–Okt 2004.

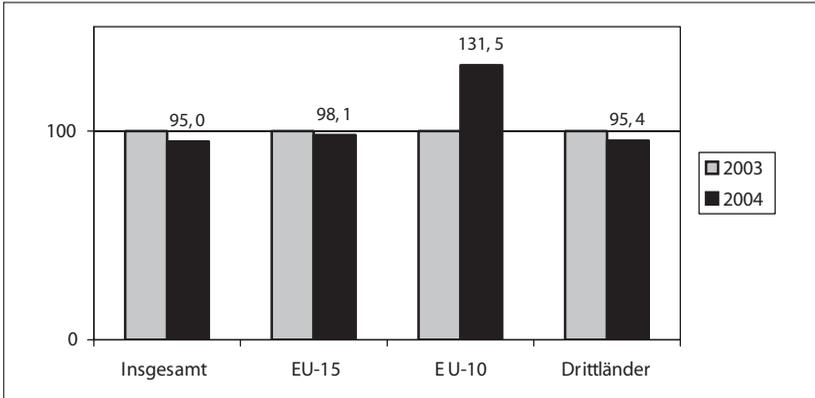
Ein teilweise überraschendes Ergebnis der Auswertung der Außenhandelsdaten aus den ersten zehn Monaten des Jahres 2004 ist, dass die Exporte in die neuen EU-Mitgliedsländer sich zwar überdurchschnittlich (im Vergleich zur Exportentwicklung in die EU-15 und die Drittländer) entwickeln konnten, dass aber gleichzeitig der Anstieg um 15 % Prozent alles andere als überragend ausgefallen ist. Demgegenüber sind die Importe aus den neuen Mitgliedstaaten mit einem Zuwachs von über 30 % deutlich schneller gewachsen.

Durch das schnelle Wachstum der Importe in den letzten Jahren haben die neuen Mitgliedsländer mittlerweile bei den Importen ein ähnliches Gewicht erreicht wie die Drittländer. Der Anteil der neuen Mitgliedsstaaten an den Drittlandsimporten stieg zwischen 2002 und 2003 von rund 30 % auf über 45 %. Das Schwergewicht

71 So werden derzeit rund 3/4 der Tankmilch nach Italien verkauft.

der Einfuhren (Importwerte) liegt insbesondere bei Magermilchpulver, Käse und Butter bzw. Butteröl.

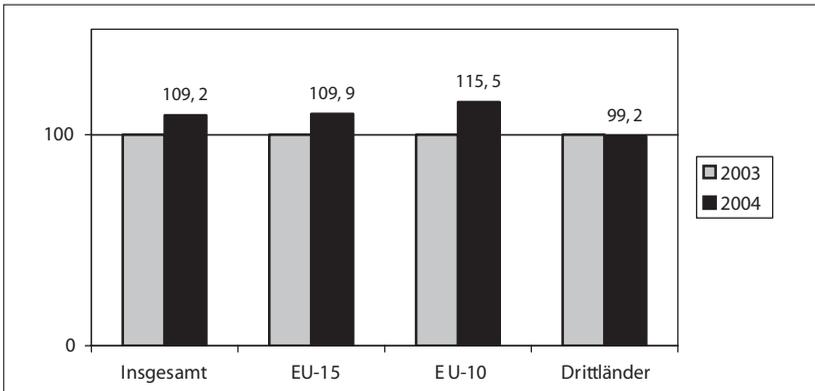
**Abb. 31: Entwicklung der Importe nach Regionen 2004 gegenüber 2003 (2003=100)**



Quelle: Eigene Berechnung auf Basis der Außenhandelsdaten Stat. Bundesamt Jan–Okt 2004.

Auf der Exportseite ist die Bedeutung der neuen Mitgliedstaaten dagegen deutlich weniger ausgeprägt; zwar stieg der Anteil auch hier seit Beginn des Jahrzehnts, jedoch wurden in den ersten zehn Monaten des Jahres 2004 lediglich Molkereiprodukte im Wert von rund 80 Mio. € in die neuen Mitgliedstaaten exportiert; dies waren nur rund 2 % der Gesamtexporte der Molkereiwirtschaft. Angesichts eines Importwerts von über 180 Mio. € ist dieses Ergebnis doch eher ernüchternd.

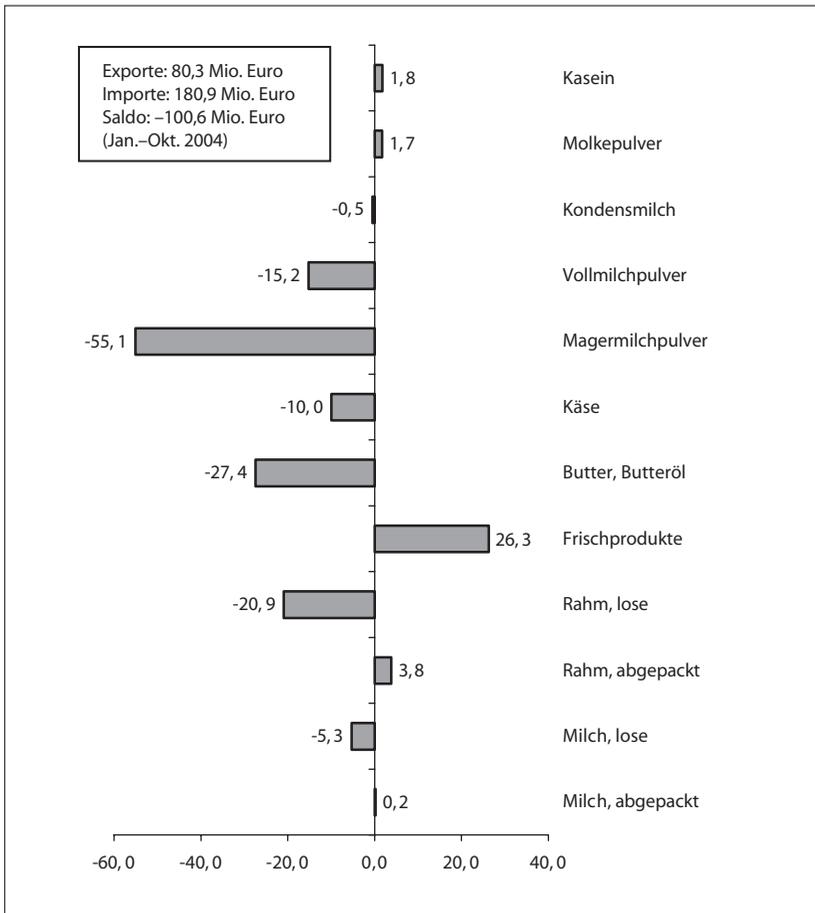
**Abb. 32: Entwicklung der Exporte nach Regionen 2004 gegenüber 2003 (2003 = 100)**



Quelle: Eigene Berechnung auf Basis der Außenhandelsdaten Stat. Bundesamt Jan–Okt 2004.

Angesichts dieser Entwicklung hat sich das Außenhandelsdefizit im Handel mit Molkereiprodukten mit den neuen Mitgliedsländern in den letzten Jahren vergrößert und belief sich in den ersten zehn Monaten des Jahres 2004 auf rund 100 Mio. €. Lediglich im Bereich Frischprodukte – hier insbesondere im Joghurtbereich – verzeichnen die deutschen Molkereien noch einen deutlichen Handelsüberschuss. Auch im Käsehandel, dem größten Einzelbereich des Außenhandels mit den neuen Mitgliedsländern (gesamtes Handelsvolumen: 72 Mio. €) verzeichnete Deutschland ein Handelsdefizit von 10 Mio. €.

**Abb. 33: Saldo bei wichtigen Molkereiprodukten im Handel mit den EU-10-Ländern 2004**



Quelle: Eigene Berechnung auf Basis der Außenhandelsdaten Stat. Bundesamt Jan.–Okt 2004.

Das Interesse der global agierenden Unternehmen der Molkereiwirtschaft gilt aber nicht nur den Wachstumsmärkten in den neuen Mitgliedsländern der EU, sondern auch anderen osteuropäischen Transformationsländern und vor allem den asiatischen Märkten, insbesondere China. Auch in diesem Kontext sind die Befunde eher ernüchternd: Der Export der deutschen Molkereiwirtschaft in die so genannten Drittlandsstaaten hat in den ersten zehn Monaten des Jahres 2004 praktische stagniert und es ist davon auszugehen, dass sich der Export auf einem ähnlichen Niveau bewegt wie im Jahre 2003. Mit Blick auf den größten asiatischen Absatzmarkt China sei erwähnt, dass sich laut Angaben der CMA die Käseexporte dorthin im Jahre 2003 um 86 % erhöht haben, sich aber insgesamt lediglich auf 500.000 Tonnen beläuft. China gehört damit natürlich noch lange nicht zu den weltgrößten Importeuren von Käse – dies sind die USA und Japan, welche im Jahr 2002 jeweils rund 200.000 Tonnen Käse einfuhrten. Diese Länder gehören auch zu den wichtigsten Absatzmärkten der deutschen Käsehersteller, wobei der japanische Absatzmarkt für die deutschen Molkereien im Jahre 2003 wichtiger war (12.400 Tonnen) als die USA (7.500 Tonnen). Der mit Abstand wichtigste Käseabsatzmarkt für die deutschen Molkereien ist aber nach wie vor Russland: in die Russische Föderation wurden im Jahre 2003 knapp 60.000 Tonnen Käse im Wert von rund 142 Mio. € exportiert. Dies waren fast 40 % des gesamten Drittlandsexports. Damit war Russland der wichtigste Absatzmarkt der deutschen Molkereien für Käseprodukte und rangierte hinter Italien als wichtigstem Markt (2003: 194.000 Tonnen im Wert von 586 Mio. €), den Niederlanden (71.000 Tonnen, 187 Mio. €) und Frankreich (66.000 Tonnen, 205 Mio. €) deutlich vor den übrigen EU-15-Ländern.

**Tab. 16: Außenhandel der deutschen Molkereiwirtschaft nach Regionen Januar–Oktober 2004**

IMPORTE	in Mio. Euro		% Anteile		% Wachstum gegenüber Vorjahr					
	Insgesamt	EU-15	EU-10	Drittländer	Insgesamt	EU-15	EU-10	Drittländer		
Milch, abgepackt	12,6	12,4	0,2	0,0	100,0	98,4	1,6	0,0	37,3	
Milch, lose	296,7	291,0	5,6	0,3	100,0	98,1	1,9	0,1	-15,8	
Rahm, abgepackt	7,6	6,6	0,9	0,0	100,0	86,8	<b>11,8</b>	0,0	17,7	
Rahm, lose	136,5	113,0	23,1	0,4	100,0	82,8	<b>16,9</b>	0,3	43,3	-28,5
Frischprodukte	140,1	127,9	1,3	10,9	100,0	91,3	0,9	7,8	12,4	5,6
Butter,Butteröl	315,0	277,8	30,5	7,1	100,0	88,2	9,7	2,3	-36,4	25,1
Käse	1663,7	1547,3	41,6	74,8	100,0	93,0	2,5	4,5	<b>6,3</b>	<b>-37,8</b>
Magermilchpulver	98,7	32,3	57,9	8,5	100,0	32,7	<b>58,7</b>	8,6	-11,7	99,9
Vollmilchpulver	70,4	53,4	16,7	0,3	100,0	75,9	<b>23,7</b>	0,4	-17,0	120,6
Kondensmilch	40,2	38,9	1,3	0,0	100,0	96,8	3,2	0,0	7,7	112,7
Molkepulver	23,9	22,9	0,1	0,8	100,0	95,8	0,4	3,3	-26,0	-81,5
Kasein	147,6	73,2	1,7	72,7	100,0	49,6	1,2	<b>49,3</b>	2,7	-19,7
<b>Summe</b>	<b>2.953,0</b>	<b>2.596,7</b>	<b>180,9</b>	<b>175,8</b>	<b>100,0</b>	87,9	6,1	6,0		
EXPORTE	in Mio. Euro		% Anteile		% Wachstum gegenüber Vorjahr					
Insgesamt	EU-15	EU-10	Drittländer	Insgesamt	EU-15	EU-10	Drittländer			
Milch, abgepackt	272,6	261,7	0,4	10,4	100,0	96,0	0,1	3,8	6,2	37,8
Milch, lose	415,9	415,3	0,3	0,3	100,0	99,9	0,1	0,1	32,6	-48,5
Rahm, abgepackt	76,4	65,6	4,7	6,1	100,0	85,9	<b>6,2</b>	8,0	25,4	-5,5
Rahm, lose	111,9	109,4	2,2	0,3	100,0	97,8	2,0	0,3	36,0	133,7
Frischprodukte	367,6	325,7	27,6	14,2	100,0	88,6	<b>7,5</b>	3,9	4,2	20,6
Butter,Butteröl	182,6	120,7	3,1	37,9	100,0	66,1	1,7	<b>20,8</b>	35,6	-60,6
Käse	1681,9	1403,2	31,6	247,1	100,0	83,4	1,9	14,7	<b>9,8</b>	<b>37,8</b>
Magermilchpulver	398,0	312,2	2,8	83,0	100,0	78,4	0,7	<b>20,9</b>	-8,5	111,3
Vollmilchpulver	140,9	113,2	1,5	26,1	100,0	80,3	1,1	18,5	59,5	21,1
Kondensmilch	199,0	141,2	0,8	57,0	100,0	71,0	0,4	<b>28,6</b>	-17,7	-63,1
Molkepulver	99,6	87,3	1,8	10,5	100,0	87,7	1,8	10,5	19,8	44,4
Kasein	145,6	56,9	3,5	75,1	100,0	39,1	2,4	<b>51,6</b>	-9,3	-9,6
<b>Summe</b>	<b>4.092,0</b>	<b>3.412,4</b>	<b>80,3</b>	<b>568,0</b>	<b>100,0</b>	83,4	2,0	13,9		

Quelle: eigene Zusammenstellung auf Basis der Außenhandelsdaten, Stat. Bundesamt Jan.-Okt. 2004.

## 5.2 AUSWIRKUNGEN DER LIBERALISIERUNG DES WELTHANDELS UND DES WEITEREN ABBAUS DER EXPORTSTÜTZUNGEN FÜR MILCHPRODUKTE AUF DIE DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT

### 5.2.1 Entwicklungen auf EU-Ebene und im Rahmen der WTO-Verhandlungen

Ogleich im letzten Jahrzehnt deutlich geöffnet, ist der Welthandel für Milchprodukte nach wie vor geprägt durch staatliche Reglementierung in Form direkter oder indirekter (z. B. Exportkredite) Exportsubventionen sowie Deckelungen der Export- wie Importmengen und natürlich den Zollbeschränkungen. Da die am EU-Milchmarkt geltenden Preise in der Regel über dem Preisniveau des Weltmarkts liegen, werden für den Export dieser Produkte Erstattungen gezahlt, um die Differenzen auszugleichen. Die Erstattungen werden regelmäßig angepasst und unterliegen hinsichtlich der absoluten Summe der Subventionsaufwendungen sowie der Menge der subventionierten Exporte Beschränkungen, die im Rahmen der WTO-Vereinbarungen festgelegt werden. Gleichzeitig werden bei der Einfuhr von Milchprodukten aus Drittländern in der Regel Einfuhrzölle erhoben, sodass für die eingeführten Produkte höhere Preise gelten als am Weltmarkt. Für bestimmte Mengen gibt es aber auch Vereinbarungen zu niedrigeren Zollsätzen oder Zollfreiheit.

**Tab. 17: Exportstützung der EU im Rahmen der WTO-Vereinbarungen**

	1995	2000	EU-Exporte nach GATT Kategorien im WJ 2003/2004
<b>Zulässige Mengen (1.000 t)</b>			
Magermilchpulver	335	273	257
Butter und Butterkonzentrat	488	399	353
Käse	427	321	321
Sonstige Milchprodukte	1.185	958	854
<b>Zulässiger Erstattungsaufwand (Mio. €)</b>			
Magermilchpulver	406	276	143
Butter und Butterkonzentrat	1.392	948	618
Käse	594	342	239
Sonstige Milchprodukte	1.025	698	609

Quelle: Milchindustrieverband e.V., Zahlen, Daten, Fakten 2004, S. 212 u. S. 213 auf Basis von WTO u. EU-Kommission.

Aus der Tabelle wird deutlich, dass die EU im Wirtschaftsjahr 2003/2004 den Export von Milchprodukten mit insgesamt rund 1,6 Mrd. € subventionierte. Damit stellen die Exportsubventionen den mit Abstand größten Einzelbereich der EU-Milchmarkt-ausgaben dar, die sich 2003 auf rund 2,7 Mrd. € beliefen und Maßnahmen wie Verkaufsbeihilfen oder Interventionsmaßnahmen enthielten.

In ihrer Gesamtheit machen die EU-Milchmarktausgaben zwar nur einen geringen Teil der gesamten Ausgaben des EU-Agrarhaushalts aus, der sich im Jahr 2003 auf rund 44 Mrd. € (EAGFL, Abteilung Garantie insgesamt) belief und in dieser Größenordnung auch für die kommenden Jahre in der erweiterten Union Geltung haben soll. Gleichzeitig ist jedoch unbestritten, dass das System der Exportsubventionen einen starken Einfluss auf die produkt- und mengenmäßige Zusammensetzung der EU-Ausfuhren hat und insbesondere die Ausfuhr von Produkten mit einer geringen Verarbeitungsintensität fördert.

**Tab. 18: EU-Erstattungen für den Export von Milcherzeugnissen**

<b>Regelsatz in € für 100 kg</b>	<b>29.05.2003</b>	<b>14.05.2004</b>
Magermilchpulver	60,00	35,00
Vollmilchpulver	102,40	84,00
Kondensmilch, ungezuckert, mind. 7,5 % Fett	6,80	7,083
Butter	185,00	150,00
Butterfett	235,07	190,00
Schmelzkäse	22,26	16,48
Edelpilzkäse	96,66	71,54
Emmentaler	121,71	90,09
Edamer/Gouda	108,69	80,45

Quelle: Milchindustrieverband e.V., Zahlen, Daten, Fakten 2004, S. 212 und S. 213 auf Basis von WTO und EU-Kommission.

Gleichzeitig ist jedoch auch festzustellen, dass im Rahmen der WTO-Verhandlungen die Erstattungssätze in den letzten Jahren sukzessive reduziert worden sind und auch für die Zukunft davon auszugehen ist, dass diese weiter abgesenkt werden. Denn insbesondere durch die Absenkung der Interventionspreise beginnend mit dem Wirtschaftsjahr 2004/2005 ist es bereits 2004 zu einer deutlichen Absenkung der Exportstützungspreise gegenüber dem Vorjahr gekommen. So hat die EU-Kommission im Verlauf des Jahres 2004 die Exporthilfen für Butter um knapp 25 %,

für Käse um 28 % und für Magermilchpulver gar um 50 % gesenkt.<sup>72</sup> Gleichzeitig verstärken sich die Hinweise darauf, dass im Rahmen der kommenden WTO-Runden die Exportsubventionen mehr und mehr auf Null gefahren werden.<sup>73</sup>

### **5.2.2 Auswirkungen auf die Molkereiwirtschaft in Deutschland**

Infolge der Liberalisierung des Welthandels mit Milchprodukten hat sich bereits in der Vergangenheit der Anteil der EU-Länder am Welthandel stark verändert: So hat sich in den letzten 10 Jahren der Exportanteil der EU-15 von der Hälfte auf gut ein Drittel reduziert, während der Anteil an den Weltimporten auf über 10 % gestiegen ist. Angesichts der Effekte der letzten Agrarreform und der anstehenden Welthandelsrunden ist davon auszugehen, dass sich diese Trends in Zukunft weiter verfestigen und fortschreiben lassen werden.

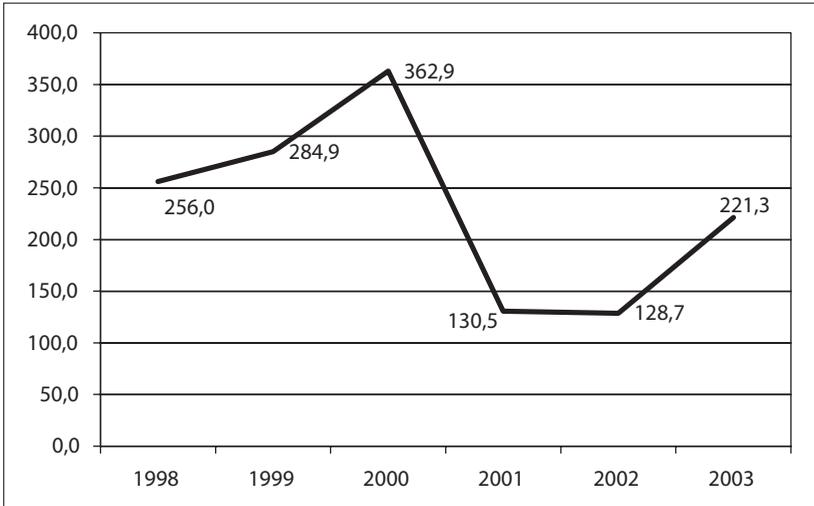
Aus Sicht der deutschen Molkereiwirtschaft heißt dies, dass in Zukunft der Absatz von Milchprodukten, die sich im Wesentlichen nur über Exportsubventionen auf dem Weltmarkt absetzen lassen, an Bedeutung verlieren wird.

Im Jahre 2003 beliefen sich die Gesamtausgaben der Marktordnungsausgaben im Milchbereich aus deutscher Sicht auf rund 400 Mio. €, wobei mehr als die Hälfte auf Exportsubventionen entfiel (220 Mio. €). Gemessen an dem Gesamtexportumsatz der deutschen Molkereiwirtschaft im gleichen Jahr in Höhe von rund 3,6 Mrd. € lag der Anteil bei lediglich 6 %. Bezogen jedoch auf den Exportumsatz im Handel mit den Drittländern, der sich im Jahre 2003 bei rund 700 Mio. € bewegt haben dürfte, haben die Exportsubventionen jedoch ein massives Gewicht und machen einen Anteil an den Erlösen von rund 30 % aus.

72 Vgl. MIV-Verband (2004): »Die EU-Milchpolitik«. Bonn.

73 Hier ist z. B. der Vorschlag der EU-Kommission aus dem Sommer 2004 zu nennen, alle Exportsubventionen vollständig abzubauen, wenn die anderen WTO-Mitglieder gleiches tun würden. Vgl. Agra-Europe 2004, Heft 20.

**Abb. 34: Ausfuhrerstattungen im Milchbereich in Deutschland (einschl. Erstattungsanteil der Nahrungsmittellieferungen) in Mio. Euro**



Quelle: Milchindustrieverband e.V. – Zahlen, Daten, Fakten 2004 auf Basis von Angaben des BMVEL.

Dies alles muss jedoch vor dem Hintergrund gesehen werden, dass der Anteil des Exports der deutschen Molkereien in die nicht EU-Länder sich im Jahre 2004 bei rund 14 % bewegen dürfte und dass die Anteile des Drittlandsexports bei den meisten Produktgruppen sehr gering sind. Eine deutlich überdurchschnittliche Bedeutung hat der Drittlandsexport lediglich bei Kasein (über 50 % der Gesamtausfuhren); bei den Standardprodukten wie Butter, Magermilchpulver, Vollmilchpulver oder Kondensmilch liegt der Drittlandsanteil bei rund 20 %.

Vor diesem Hintergrund werden vor allem diejenigen Molkereien von der weiteren Absenkung der Exportstützungen betroffen sein, die in einem erheblichen Umfang vom Drittlandsexport abhängen und sich hier auf den Export von Standardware konzentrieren.

Die Reduzierung der Exportsubventionen ist jedoch nur eine Einflussgröße, der den Drittlandshandel in Zukunft prägen wird. Es besteht gleichzeitig ein wachsender Druck, die Einfuhrzollsätze zu verringern und damit den Schutz der heimischen Erzeuger zu lockern. Dies wird nach Meinung aller Experten zu einer verstärkten Einfuhr von Milchprodukten aus Drittländern, insbesondere aus Ozeanien führen.

Zusammengefasst lässt sich feststellen, dass bereits heute aufgrund von Maßnahmen im Rahmen der EU-Milchmarktordnung (Senkung der Exporterstattungsätze, Praxis der Lizenzvergabe und Ausschreibungsverfahren etc.) das Agieren der

Exporteure in Deutschland (und anderen EU-Ländern) auf dem Weltmilchmarkt schwieriger geworden ist. Diese Erschwernisse haben jedoch im Jahre 2004 noch nicht zu wesentlichen Einbrüchen oder strukturellen Veränderungen im Drittlandshandel geführt, da die Nachfrage auf dem Weltmilchmarkt sich äußerst positiv darstellte.<sup>74</sup>

Wie sich die zu erwartenden Maßnahmen einer weiteren Liberalisierung des Handels mit Milchprodukten jedoch in den kommenden Jahren auf die Exportaussichten der deutschen Molkereien auswirken wird, hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren ab – in der Summe weist jedoch ein klarer Trend dahin, dass die Ausfuhr von Standardware immer weniger ertragreich sein wird, während die Zukunft eher denjenigen Exporteuren gehören wird, die sich auf höher veredelte Produkte konzentrieren.

### **5.3 INTERNATIONALE KONZENTRATIONSPROZESSE UND ENTWICKLUNGEN**

Der Konzentrationsprozess in der Molkereiwirtschaft ist kein europäisches Phänomen, sondern findet in unterschiedlichen Ausprägungen weltweit statt. In der Periode von 1998 bis 2003 waren über 900 Joint Ventures, Kooperationen, Unternehmenszusammenschlüsse- oder Aufkäufe in der Molkereiwirtschaft weltweit auszumachen, von denen im Schnitt bereits 16 Prozent international ausgerichtet waren.<sup>75</sup>

Allen beschriebenen Formen gemein ist, dass sie sich in wachsendem Maße grenzüberschreitend vollziehen, sodass der Konzentrationsprozess gleichzeitig eine wachsende Internationalisierung bewirkt. Aufgrund ihrer beträchtlichen Größe sind insbesondere die Zusammenschlüsse zwischen Arla und MD-Foods im Jahr 2000 und der geplante neue zwischen Arla und Campina in 2005, der Zusammenschluss nahezu aller neuseeländischen Milchbauern zu der Fonterra sowie die Fusion

74 Obwohl die Konkurrenzfähigkeit der EU-Anbieter infolge der reduzierten Exporterstattungen und auch des starken Euro-Kurses im Jahre 2004 sich deutlich negativer darstellte als noch in den Vorjahren, kam es aufgrund der äußerst positiven Nachfrage nach Auskunft der ZMP zu Rekordergebnissen der Exporteure insbesondere im Handel mit den Drittländern: Die Butterexporte der EU erreichten einen langjährigen Rekord und die Käseexporte sogar ein Allzeithoch. Auch die Magermilchexporte lagen 2004 deutlich über dem Durchschnitt der letzten Jahre. Vgl. ZMP, Milchmarkt aktuell – Aussichten für 2005, Dezember 2004.

75 Jansen, Jürgen/Krijger, Adriaan/Griffin, Michael (2004): International Investment in Dairy Processing (Summary). S. 4. u. 9.

zwischen Suiza Foods und Dean Foods in den USA auffällig, wobei mit den skandinavisch und jetzt mit der skandinavisch-niederländischen Fusionen die Phase der grenzüberschreitenden Megafusionen eingeleitet wurde.

Weltweit finden seit den neunziger Jahren jährlich um die 150 Fusionen, Übernahmen oder Beteiligungen statt. – ca. 60 % davon in Europa und sogar ca. 70 % gehen von Europa aus<sup>76</sup>. Allerdings sind immer noch rd. 80 % dieser Aktivitäten national ausgerichtet. Bei den internationalen Aktivitäten setzen europäische Konzerne von der Zahl und von der Größe der Aktivitäten her durchaus Maßstäbe (z. B. Arla Foods, Campina, Danone und Nestle), die ansonsten nur von der neuseeländischen Fonterra und US Molkereien erreicht werden. Deutsche Molkereien spielen dabei bisher nahezu ausschließlich in Osteuropa eine Rolle (Ausnahme u. a. Müller-Milch in England). Die BMI ist dabei die einzige deutsche Genossenschaft die in die Produktion in Osteuropa investiert hat, alle anderen deutschen Genossenschaften beschränken sich auf Vertriebsniederlassungen bzw. Exporte.

Inzwischen sinken die Zuwachsraten in Osteuropa schon wieder, sodass die ersten westeuropäischen Investoren schon anfangen, ihr Engagement zu überdenken. So zieht sich Hochland teilweise schon wieder aus Osteuropa zurück. Zott spricht in Polen »vom härtesten Markt« überhaupt, da die Kosten steigen und die Preise niedrig bleiben. Auch Ehrmann sagt »die Luft wird dünn« im Osten<sup>77</sup>, bevor die meisten deutschen Genossenschaften überhaupt in Osteuropa investiert haben.

Auch weltweit sind die Genossenschaften, die rd. Zweidrittel des Weltmarktes beherrschen, nur zu einem Drittel in Fusionen, Übernahmen und Beteiligungen eingebunden. Es wird i. d. R. unterstellt, dass dieses u. a. eine Folge der genossenschaftlichen Entscheidungsstrukturen ist. Diese Aussage trifft jedoch offensichtlich nicht auf Genossenschaften wie Arla und Campina zu. Insgesamt gehen die internationalen Einschätzungen dahin, dass die Genossenschaften – verzögert – zukünftig eine wachsende Rolle in internationalen M&A-Geschehen spielen werden.<sup>78</sup>

In Europa kann u. a. für die Niederlande, Dänemark, Schweden und Frankreich eine weitgehend konsolidierte Struktur in der Molkereiwirtschaft angenommen werden, sodass die jeweiligen Molkereiunternehmen im zunehmenden Maße im europäischen Ausland oder in Übersee aktiv werden. Gleiches gilt für Nordamerika, dessen große Molkereien ebenfalls vermehrt auf die asiatischen Märkte drängen. Im Bereich des Mercosur sind ebenfalls Investitionen von Molkereien aus Ländern

76 Jansen, Jürgen/Krijger, Adriaan/Griffin, Michael (2004): International Investment in Dairy Processing (summary).

77 Lebensmittel Zeitung, 02.09.2004.

78 Jansen, Jürgen/Krijger, Adriaan/Griffin, Michael (2004): International Investment in Dairy Processing (summary).

mit hoher Konzentration wie Uruguay und Argentinien ins Ausland zu registrieren. Insgesamt kann für alle Molkereiunternehmen mit internationalen Beteiligungen oder Ambitionen eine starke Asienorientierung ausgemacht werden, die in erster Linie auf die immens wachsende Nachfrage und weniger auf geringe Produktionskosten ausgerichtet ist.

Global betrachtet kristallisieren sich zwei Wachstums- und Expansionsstrategien heraus: Einerseits richten sich die Molkereiunternehmen auf die umsatzstarken, aber relativ gesättigten und deshalb wettbewerbsintensiven Märkte in Europa, USA oder Japan aus, auf denen Umsatzzuwächse nur noch durch Produktinnovationen, unterstützt durch erhebliche Werbeaufwendungen erreicht werden können. Andererseits konzentrieren sie sich auf die Wachstumsmärkte vor allem in Asien, Südamerika und Osteuropa und versuchen, an dem starken Marktwachstum zu partizipieren. Bei vielen Unternehmen ist allerdings eine Kombination beider Vorgehensweisen erkennbar, wobei Überseeinvestitionen vor allem von Konzernmolkeereien mit bereits stark konzentrierten Heimatmärkten angegangen werden. Mit wenigen Ausnahmen (Nestlé, Kraft Suchard, Fonterra) erzielen zwar die meisten dieser großen Molkereiunternehmen immer noch einen erheblichen Teil ihres Umsatzes auf ihren Heimatmärkten, wo sie über dominierende bis monopolartige Position verfügen, aber größere Wachstumsraten erzielen diese Unternehmen in den letzten Jahren vor allem auf Auslandsmärkten. Viele Großmolkeereien verfolgen eine Parallelstrategie, in dem sie die Stabilisierung ihrer Heimatmärkte mit der Expansion in dynamisch wachsende Märkte verbinden. Danone zielt diesbezüglich auf eine 60:40-Trennung, wobei sich die Wachstumsstrategie in den Schwellenländern ausschließlich auf die stärksten Wachstumsmärkte konzentriert. Die konzerninternen Entscheidungen fallen aufgrund von Wachstumsindikatoren, sodass es in Zukunft durchaus möglich ist, dass die Aktivitäten in Deutschland zugunsten einer stärker wachsenden Region zurückgefahren werden.<sup>79</sup>

Der Verkauf einiger kleinerer Molkereistandorte durch internationale Molkereikonzerne kann als Anzeichen gewertet werden, dass diese parallel zu ihrer internationalen Expansion eine Verdichtung ihrer Standorte und eine Konzentration auf bestimmte Zielregionen vornehmen. So haben Arla und MD Foods nach der Fusion ihre Produktionsstandorte stark zusammengefasst und nach einzelnen Produktgruppen an jeweils einem Standort konzentriert. Arla strebt nach eigenem Bekunden eine Verdoppelung des Umsatzes in den nächsten 8 bis 12 Jahren an. Campina

79 Zu den Strukturen und Strategien der europäischen Großkonzerne vgl. Anhang »Internationale Molke-reikonzerne«.

hat ebenfalls nach den zahlreichen Aufkäufen und Zusammenschlüsse eine Phase der Restrukturierung und inneren Integration eingeläutet. Auch Friesland befindet sich in einem Restrukturierungsprozess, bei dem Standorte zusammengefasst und etwa 350 Mitarbeiter entlassen werden.

In zunehmenden Maße befinden sich europäische Konzernmolkereien an der Schwelle einer neuen Internationalisierungsphase, die durch den Übergang von dem Typus der europäischen Molkereigrößenossenschaft mit monopolartigen Heimatmärkten zu internationalen Molkereikonzernen des Typus Danone oder Nestlé gekennzeichnet ist. Damit wird in Zukunft die Ertragsstärke bzw. das Ertragspotenzial einer Region ausschlaggebend für das Engagement einer Konzernmolkerei sein. Auslandsinvestitionen und Verlagerungen orientieren sich in der Molkereiwirtschaft somit primär an den Konsummärkten, während Kostenaspekte von sekundärer Bedeutung sind.

Dieser Internationalisierungsprozess wird verstärkt durch das dynamische Wachstum der Exporte um 4,6 % pro Jahr, wobei ehemals unzusammenhängende Exportaktivitäten zunehmend durch längerfristige Handels-, Liefer- und Distributionsverträge auf bestimmte Regionen und Partner dauerhaft ausgerichtet werden, sodass es verstärkt zu internationalen Kooperationen und Allianzen kommt, ohne dass die zusammenarbeitenden Unternehmen eine Fusion anstreben. Kooperationen finden vornehmlich zwischen Unternehmen statt, deren Kompetenzen und Strategien sich gegenseitig ergänzen. Oftmals kooperieren Molkereien mit großen Milchmengen im Rahmen von Lizenzproduktionen mit Unternehmen, die über Premiummarken und/oder eine Vertriebsinfrastruktur in bestimmten Märkten verfügen. Neben diesem Ausbau des Exportgeschäfts und der Initiierung von Kooperationen investieren große Molkereiunternehmen in den letzten Jahren vermehrt direkt im Ausland. Der wachsende Anteil von Direktinvestitionen resultiert aus der begrenzten Exportfähigkeit bestimmter Molkereiprodukte, dient gleichzeitig aber auch der Überwindung von Handelsbeschränkungen, schafft in der Regel Zugang zu günstigeren Rohstoffen und ermöglicht eine bessere Anpassung an regionale Nachfragebedürfnisse. Bei der überwiegenden Zahl von Auslandsinvestitionen steht immer noch die Markterschließung im Vordergrund, die durch lokale Produktion i. d. R. vereinfacht wird.

Sowohl bezüglich des internationalen Konzentrationsprozesses als auch beim Auslandsengagement im allgemeinen sind deutliche Unterschiede zwischen privaten Unternehmen und Genossenschaften auszumachen. Der Anteil der Genossenschaften an Zusammenschlüssen, Aufkäufen, Joint Ventures oder Kooperationen ist, wie bereits erwähnt, gemessen an ihrer Gesamtzahl deutlich unterrepräsentiert. Auffällig ist zudem, dass die Genossenschaften ihr Auslandsengagement eher regio-

nal auf Anrainerstaaten ausrichten, sodass auch der genossenschaftliche Anteil an interkontinentalen Kooperationsformen mit 12 Prozent deutlich unter dem Durchschnitt von 20 Prozent liegt.<sup>80</sup> Zurzeit gibt jedoch einige Anzeichen dafür, dass in Zukunft mit einem stärkeren Engagement von Genossenschaften bei internationalen Fusionen und Kooperationen und der Erschließung neuer Märkte zu rechnen ist. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Struktur der Exportsubventionen für die Genossenschaften einen Anreiz darstellt, vor allem mit Bulkware in den Export zu gehen, während die Konzernmolkereien wesentlich stärker auf ihre Marken und Produktinnovationen setzen. So hat Danone nach dem immensen Erfolg in Europa mit probiotischen Produkten, die im Segment der weißen Linie deutlich höherpreisig sind, unverzüglich deren Markteinführung in einigen Schwellenländern vollzogen.

Seit dem Zusammenbruch von Parmalat, der zu einer gewissen Unsicherheit bezüglich weiterer Großfusionen geführt hat, sind Anzeichen einer Abschwächung des internationalen Konzentrationsprozesses erkennbar, da einerseits Teile des international stark engagierten Parmalatkonzerns zum Verkauf standen und auf diese Weise den Wettbewerbern die Möglichkeit eröffneten, sich in bestimmte Märkte mit bestehenden Produktionsanlagen und laufenden Abnahmeverträgen sowie etablierten Vertriebsnetzen einzukaufen. Außerdem hat die Größe der international ausgerichteten Molkereiunternehmen inzwischen Dimensionen angenommen, bei denen, zumal bei privaten Unternehmen, weitere Aufkäufe schwierig zu finanzieren sind. Darin könnte die Zunahme von Allianzen und Kooperationen sowie Joint Ventures zwischen großen international agierenden Molkereikonzernen begründet sein. Insbesondere die überaus stark exportabhängige neuseeländische Fonterra verfolgt weltweit eine Kooperationsstrategie mit unterschiedlichen Partnern und ist auf diese Weise auf nahezu allen wesentlichen Wachstumsmärkten präsent.<sup>81</sup>

Das vorläufige Scheitern der Welthandelsrunde in Cancun muss als ein weiterer Grund für die Abschwächung des internationalen Konzentrationsprozesses angesehen werden. Gleichzeitig kann aber der beobachtbare Strategiewechsel internationaler Molkereiunternehmen hin zu Formen der länderübergreifenden Kooperation als Beleg dafür gewertet werden, dass den Regelungen der WTO nur begrenzter Einfluss auf den internationalen Konzentrationsprozess zukommt.

Das größte Wachstum des Milchkonsums weist China mit 14 Prozent auf, gefolgt von der Region Südostasien, Osteuropa, Indien und Südamerika. Insbesondere China

80 Jansen, Jürgen/Krijger, Adriaan/Griffin, Michael (2004): International Investment in Dairy Processing (Summary), S. 7.

81 Gent, Greg (2004): Speech to FAO Symposium on International investment in Dairy Processing. Winnipeg, 18.06.2004.

und der südostasiatische Raum bieten derzeit ein enormes Marktpotenzial, das ohne Technologietransfer und Kooperationen nicht ausreichend von der heimischen Milchwirtschaft bedient werden kann.

Der asiatische Konsum ist derzeit gänzlich auf Produkte der weißen Linie ausgerichtet, wobei mit nennenswerten Zuwächsen der gelben Linie mittelfristig nicht zu rechnen ist. Ebenfalls positiv entwickelt sich der Milchkonsum in Indien. Auch die indische Milchproduktion wächst seit einigen Jahren überaus dynamisch mit durchschnittlich 4 Prozent pro Jahr (1,1 % weltweit), sodass Indien bereits seit 1998 der größte Milchproduzent und Konsument von Molkereiprodukten ist. Demzufolge weist der Büffelmilchsektor ein überdurchschnittliches Wachstum auf und konnte in den vergangenen Jahren mit 15 Prozent des weltweiten Milchaufkommens nahezu verdoppelt werden.

Für internationale Expansionen und vor allem für die asiatischen Märkte waren starke Marken für die Marktentwicklung ausgesprochen hilfreich. Stärker als in anderen Bereichen der Lebensmittelindustrie ist es den Molkereinunternehmen gelungen, bestimmte Marken weltweit mit einem einheitlichen Markenauftritt zu etablieren.



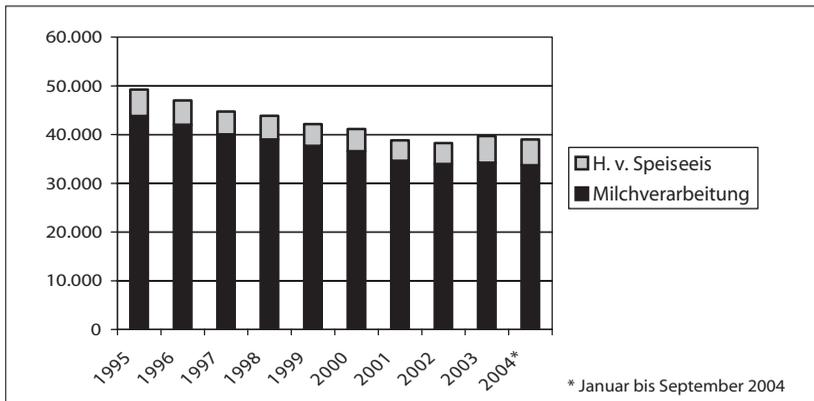
## 6. ARBEIT UND BESCHÄFTIGUNG IN DER MILCHWIRTSCHAFT

### 6.1 FOLGEN VON STRUKTURWANDEL UND KONZENTRATION FÜR DIE BESCHÄFTIGUNG

#### 6.1.1 Beschäftigungssituation

Die Beschäftigungssituation in der deutschen Milchwirtschaft unterliegt einem rasanten Strukturwandel. Besonders in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre ist die Zahl der Arbeitsplätze stark gesunken. In den letzten 10 Jahren sind mehr als 10.000 Arbeitsplätze und damit jeder fünfte Arbeitsplatz verloren gegangen. Allerdings hat sich der Abbau von Arbeitsplätzen seit 2001 stark verlangsamt. Sowohl in der Milchverarbeitung als auch insbesondere bei der Herstellung von Speiseeis, war im Jahr 2003 sogar erstmals wieder ein leichtes Beschäftigungswachstum zu verzeichnen. Neben dem Effekt beim Speiseeis durch den heißen Sommer 2003, scheint dieses in der Milchverarbeitung auch eine Folge des in den vergangenen drei Jahren leicht gebremsten Konzentrationsprozesses in der deutschen Milchwirtschaft sowie des Wachstums einzelnen Privatmolkereien zu sein.

**Abb. 35: Beschäftigtenentwicklung in der Milchverarbeitung und Herstellung von Speiseeis 1999–2004**



Quelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe und Beschäftigte WZ 15.51-2; Unternehmen mit im Allgemeinen 20 und mehr Beschäftigten.

Allerdings war in den ersten neun Monaten des Jahres 2004 die Beschäftigungsentwicklung in der Milchverarbeitung bereits wieder rückläufig und fiel auf das Niveau des Jahres 2002 zurück. Die Herstellung von Speiseeis war bis September 2004 noch relativ stabil. Erfahrungsgemäß verschlechtert sich die Beschäftigungssituation in der zweiten Hälfte des Jahres, nachdem die Eis-Saison vorbei ist

Aus Sicht der Beschäftigungssicherung in der Molkereiwirtschaft ist darüber hinaus positiv zu verzeichnen, dass es keine nennenswerten Produktionsverlagerungen ins Ausland gegeben hat. Daran hat auch die EU-Osterweiterung mit dem Beitritt der Nachbarländer Polen und Tschechien nichts verändert. Auch der Import von Rohmilch aus den EU-Beitrittsländern hat bisher keine nachhaltigen Folgen für die deutsche Milchwirtschaft gehabt<sup>82</sup>, zumal die Milchpreise in den Beitrittsländern inzwischen fast das Niveau der alten EU-Länder erreicht haben und damit schon die Transportkosten außerhalb der Grenzregion den Milchpreisvorteil weitgehend kompensieren. Anders sieht die Entwicklung bei den Im- und Exporten z. B. von Käse aus, wo es nach dem Beitritt einen deutlichen Anstieg der Importe aus den osteuropäischen EU-Staaten gegeben hat (vgl. Kapitel 5.1 und 5.2). Dieser Trend kann mittelfristig durchaus Beschäftigungsrelevanz in der deutschen Milchverarbeitung entfalten.

Nach wie vor wird jedoch überwiegend erzeugernah produziert (»milk doesn't travel«). Die von deutschen Molkereien im Ausland aufgebauten Produktionsstätten produzieren vorwiegend für den jeweiligen Markt Vor-Ort und nicht für den deutschen Markt.

Unterstellt man darüber hinaus, dass jede Auslandsinvestition einer deutschen Molkerei auch Komplementäreffekte in der deutschen Unternehmenszentrale hat, so kann hieraus auch ein Teil des Erklärungsmuster für den Aufbau bzw. die Sicherung von Arbeitsplätzen im Inland abgeleitet werden, sofern nicht deutsche Produktionsstrukturen substituiert wurden. Allerdings betrifft dieses nahezu ausschließlich die privaten Molkereien, da mit Ausnahme der BMI keine deutschen Genossenschaften Direktinvestitionen für Produktionen im Ausland getätigt haben.

Natürlich hat auch der relativ stabile Konsum und Umsatz (2003 plus 5,9 %) von Molkereiprodukten zur Beschäftigungssicherung in Deutschland beigetragen. Der unter dem besonders hohen Preisdruck im Jahr 2002 rückläufige Umsatz (u. a. durch die Einführung der Euro in 2001), ist im Jahr 2003 wieder auf das Niveau von 2001 zurückgekehrt.

82 Andererseits leiden inzwischen die tschechische Molkereien unter Milchknappheit aufgrund von Exporten. Vgl. hierzu ausführlicher das Kapitel zur Internationalisierung.

Wenn auch in der Molkereiwirtschaft – wie in anderen Industriezweigen auch – Kosteneinsparungskonzepte zuallererst bei den Lohn- und Gehaltskosten ansetzen, so sind bei einem Anteil von durchschnittlich nur rd. 5 bis 10 % Personalkosten an den Gesamtkosten der Molkereien, die möglichen Einspareffekte durch Personalabbau verhältnismäßig gering. Darüber hinaus liegen zumindest in den Wettbewerbsstarken EU-Nachbarländern wie in Frankreich, Dänemark oder Holland die Brutto-Stundenlöhne über dem deutschen Niveau.<sup>83</sup> Der alles überragende Kostenblock ist der Rohstoff Milch. Insofern schaffen vor allem sinkende Rohstoffkosten Spielräume für beschäftigungssichernde Innovationen.

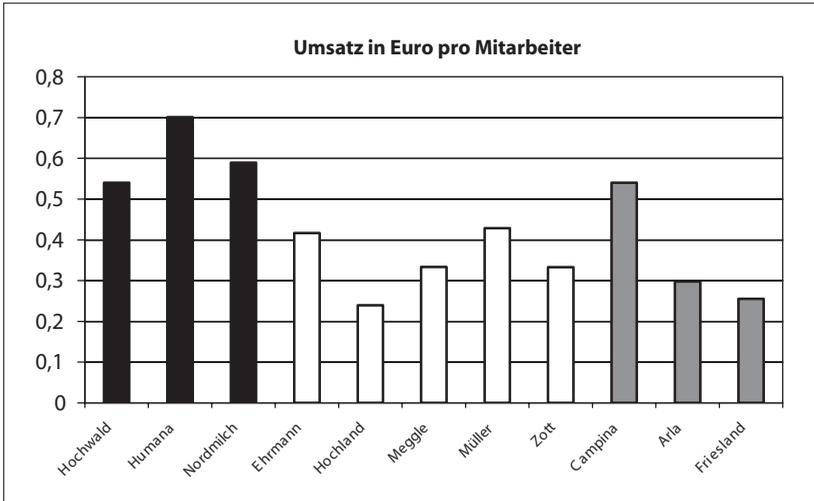
Dennoch lagen in der Vergangenheit die realisierten Kostendegressionen vor allem im Personalbereich. Die Entwicklung des Umsatzes pro Beschäftigten ist hierfür ein Indikator. Bei relativ konstantem Umsatz ist der Umsatz pro Beschäftigten seit 1999 um rd. 30 % (seit 1995 sogar um fast 60 %) gestiegen. Im Vergleich lag der Anstieg in der Ernährungswirtschaft insgesamt seit 1999 nur bei rd. 20 % (zwischen 1995 und 1999 kein Anstieg). Dabei konnte sogar noch durch die wachsende Verarbeitungsintensität in der Molkereiwirtschaft (der Anteil der verarbeiteten Milch ist stark gestiegen) ein Teil des Arbeitsplatzabbaus kompensiert werden.

Wenngleich die Verarbeitungsintensität insgesamt in der Molkereiwirtschaft zugenommen hat, so sind andererseits im wachsenden Maße Arbeitsplätze durch die so genannte Konzentration auf das Kerngeschäft ausgelagert worden. Besonders betroffen davon sind seit Jahren die Bereiche Transport und Logistik, aber auch zunehmend die Forschung und Entwicklung, die auf die Zulieferer verlagert wird.

Ein Vergleich des Umsatzes pro Mitarbeiter/in in ausgewählten großen deutsche und europäischen Molkereien (vgl. Abb. 36) zeigt, dass die beschäftigungsrelevante Verarbeitungsintensität (vgl. auch Abb. 12, Tonnage je Mitarbeiter) in den betrachteten privaten Großmolkereien deutlich höher liegt als in den Genossenschaften. Die in den deutschen Genossenschaften nach wie vor dominierende Massen- und Bulkwarenproduktion ist deutlich weniger beschäftigungsintensiv (hoher Umsatz pro Beschäftigten durch hohen Rohstoffeinsatz pro Beschäftigten). Die Werte der drei hier betrachteten holländischen und skandinavischen Genossenschaften verdeutlichen, dass deren Verwertung eher mit der der deutschen Privatmolkereien als mit den Genossenschaften vergleichbar ist. Der Anteil von beschäftigungsintensiven Bulkwaren ist offensichtlich geringer als in den deutschen Genossenschaften.

83 Bergstreser, Michael (2002): Gewerkschaft NGG, Milch EU 2002, Referat »Milchwirtschaft in Europa – Vergleich der Arbeitsbedingungen in Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Irland, Italien, Niederlande, Spanien«.

**Abb. 36: Umsatz pro Mitarbeiter in deutschen und europäischen Genossenschaften und deutschen Privatmolkereien**



Quelle: Rabobank International und Deutsche Milchwirtschaft, 2003; eigene Berechnungen.

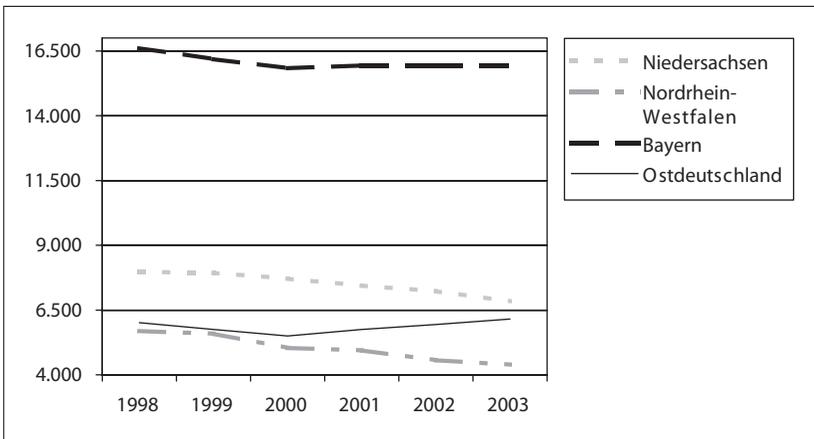
### 6.1.2 Regionale Beschäftigungsentwicklung

Die regionalen Schwerpunkte der Milchverarbeitung liegen in Bayern und Niedersachsen. Rd. 56 % aller in dieser Branche Beschäftigten arbeiten in diesen beiden Bundesländern. (Bayern 39 % und Niedersachsen 17 %). Dabei hat sich die sehr klein und mittelständisch geprägte Struktur in Bayern als beschäftigungsstabiler erwiesen als die regional stark konsolidierte Struktur in Niedersachsen. Während die Milchverarbeitung in Niedersachsen in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre entgegen dem Bundestrend noch einen leichten Beschäftigungszuwachs verzeichnete (bundesweit minus 5,5 %, Bayern minus 3,5 %), waren die Beschäftigungsverluste seit dem Jahr 2000 mit rd. 14 % weit überdurchschnittlich (bundesweit minus 5,8 %). Die Milchwirtschaft in Bayern konnte u. a. in Folge des Wachstums einzelner privater Molkereien den Beschäftigungsstand von rd. 16.000 sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen in etwa halten. Die Fusionen und Konsolidierungsbemühungen der großen Genossenschaften haben andererseits offensichtlich zu dem Verlust von über 1.000 Arbeitsplätzen in Niedersachsen seit dem Jahr 2000 beigetragen. Wie bereits in den vorstehenden Kapiteln erläutert, steht allerdings in den nächsten Jahren auch die bayerische Molkereiwirtschaft durch die Agrarreform vor großen, beschäftigungsrelevanten Herausforderungen.

Überdurchschnittliche Beschäftigungsverluste waren sei 2000 auch in den Bundesländern Schleswig-Holstein (rd. 13 %) und Nordrhein-Westfalen (rd. 16 %) zu verzeichnen. Gewinner waren vor allem die neuen Bundesländer, die ein Beschäftigungswachstum von rd. 11 % seit dem Jahr 2000 aufweisen können.

Diese Entwicklung wird auch in der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit abgebildet, welche allerdings den Bereich Speiseeiserzeugung enthält: Während die wichtigsten milchverarbeitenden Regionen im Zeitraum 1998–2003 zum Teil deutlich über dem Bundesdurchschnitt liegende Verluste in der Zahl der Beschäftigten hinnehmen mussten (vor allem Nordrhein-Westfalen, aber auch Niedersachsen), hat sich die Zahl der Beschäftigten in der ostdeutschen Milchverarbeitung nach leichten Rückgängen Ende der neunziger Jahre wieder erholt und ist im Zeitverlauf insgesamt stabil geblieben. Auch in Bayern ist die Beschäftigung in der Molke- und Milchverarbeitung seit 2000 nicht weiter zurückgegangen.

**Abb. 37: Entwicklung der Beschäftigung der Milchverarbeitung (einschl. Speiseeiserzeugung) in ausgewählten Regionen und Bundesländern 1998–2003 (Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte)**



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigungszahlen jeweils zum 30.9.

### 6.1.3 Beschäftigungsentwicklung nach Größenklassen

Auch bei der Betrachtung der zehn beschäftigungsstärksten Molkereien in Deutschland ist zu erkennen, dass durch Fusionen und Konsolidierung bei den Genossenschaften einerseits und dem Engagement der privaten Molkereien im Ausland (mit wachsenden Beschäftigtenzahlen) andererseits, nur noch drei deutsche Genossen-

schaften zu den beschäftigungsstärksten Unternehmen der Molkereiwirtschaft in Deutschland zählen. Allerdings mit den Genossenschaften Nordmilch und Humana die zwei Größten, sofern nur die inländischen Arbeitsplätze betrachtet werden.

**Tab. 19: Die größten deutschen Molkereien (Top 10 bei der Beschäftigung)**

	<b>Zahl der Mitarbeiter/innen</b>
<i>Nordmilch (Konzern)</i>	4.381
Molkerei A. Müller (Konzern)	4.200 (1)
Hochland	3.300 (2)
<i>Humana MU (Konzern)</i>	3.050
Campina	2.200 (3)
Zott	1.639
Meggle	1.500
<i>Hochwald (inkl. Nestle)</i>	1.450
Ehrmann	1.200
Käserei Champignon	1.000

(1) K.A. zur Zahl der Beschäftigten im Ausland

(2) davon 1.900 Beschäftigte im Ausland

(3) nur Campina GmbH & Co. KG in D.

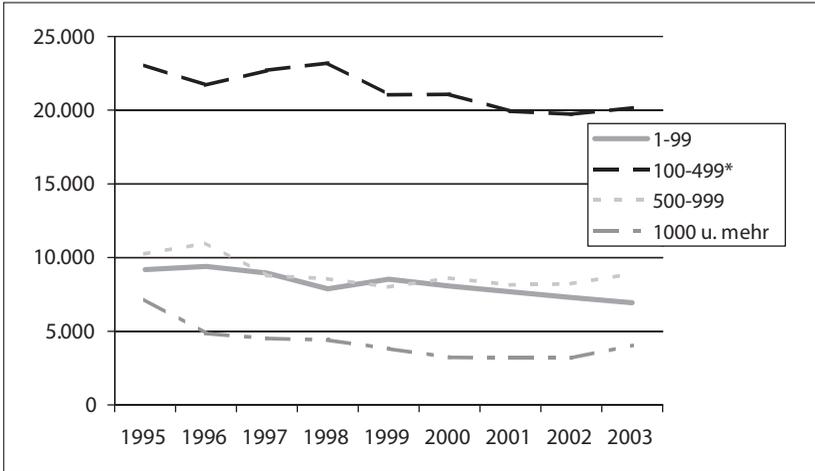
Stand: 2003.

Quelle: »Die umsatzstärksten Mopro-Anbieter 2003«, Fachzeitschrift Deutsche Milchwirtschaft, Verlag Th. Mann.

Bei der Betrachtung der Beschäftigungsentwicklung nach Beschäftigtengrößenklassen ist auffällig, dass der Anteil der Beschäftigten in Großbetrieben (> 500 Beschäftigte) seit 1995 nicht gestiegen ist. Dieses gilt sowohl für die Betriebe der Größenklasse zwischen 500 und 999 als auch 1.000 und mehr Beschäftigte. Auch im Jahr 2003 beträgt der Anteil der Großbetriebe rund ein Drittel, sofern die Größenklassen nicht auf Konzernebene, sondern auf Ebene der einzelnen Betriebe betrachtet werden. Die absolute Beschäftigtenzahl in den einzelnen Großbetrieben ist sogar mit rd. 4.500 weniger Beschäftigten stärker rückläufig als in allen anderen Größenklassen. Die Hälfte der insgesamt rd. 40.000 Beschäftigten (inkl. Herstellung von Eis) arbeitet nach wie vor in mittelständischen Betrieben mit 100 bis 499 Beschäftigten und rd. 17 % in Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten. Diese Relationen weichen ebenfalls kaum von der Betriebsgrößenstruktur Mitte der 90er Jahre ab. Eine Konzentration auf große Betriebsstätten hat demnach in der deutschen Molkereiwirtschaft im betrachteten Zeitraum nicht stattgefunden. Vor dem Hintergrund der seit Mitte der 90er Jahre gesunkenen Zahl der Betriebe und angenommener Kosten-

degressionen in größeren, konzentrierten Verarbeitungsstrukturen, überrascht dieses Ergebnis.

**Abb. 38: Entwicklung der Beschäftigtenzahlen der Molkereiwirtschaft nach Betriebsgrößenklassen 1995–2003**



Quelle: Statistisches Bundesamt, Betriebsgrößenstatistik, eigene Berechnungen.

Auch ein Vergleich mit den Strukturen in nord-, west- und südeuropäischen Nachbarländern zeigt, dass in Deutschland mit rd. 18 % Arbeitnehmern/innen in Großunternehmen der Anteil deutlich niedriger liegt als z. B. in Frankreich mit 25 % und insbesondere in Dänemark und Holland mit 87 %.<sup>84</sup> Lediglich Italien liegt mit einem Anteil von 15 % Arbeitnehmern/innen in Großunternehmen noch unter den deutschen Werten.

#### 6.1.4 EU-Agrarreform und Beschäftigung

Unmittelbar hat die EU-Agrarreform Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation in den milcherzeugenden Betrieben. Wenn die Prognosen sich bewahrheiten und 30 bis 70 % aller milcherzeugenden Betriebe vom Markt gehen, so betrifft dieses massiv die Erwerbssituation bzw. die Arbeitsplätze der Bauern und ihrer Familien-

<sup>84</sup> Bergstreser, Michael (2002): Gewerkschaft NGG, Milch EU 2002, Referat »Milchwirtschaft in Europa – Vergleich der Arbeitsbedingungen in Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Irland, Italien, Niederlande, Spanien«.

mitglieder. Die Zahl der davon betroffenen sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer/innen ist nur schwer abzuschätzen, da neben den Familienmitgliedern sonstige landwirtschaftliche Kräfte, die überwiegend in der Milcherzeugung eingesetzt werden, nur in größeren milcherzeugenden Betrieben in den neuen Bundesländern anzutreffen sind.

Allerdings würde ein massiver Rückzug der Bauern aus der Milchwirtschaft, mit der Folge einer nicht mehr flächendeckenden Grünlandbewirtschaftung, auch die Zahl und Struktur der Molkereistandorte und damit die Arbeitsplätze in der Milchverarbeitung, erheblich verändern. Der Rückzug und Konzentrationsprozess in der Milcherzeugung und Milchverarbeitung hätte sowohl den weiteren Abbau von Arbeitsplätzen durch Synergien aus der Konzentration, als auch erhöhte Mobilitätsanforderungen an die Beschäftigten zur Folge.

Durch sinkende Interventionspreise werden sich darüber hinaus die Verwertungsstrategien der Molkereien bei Butter und Pulver verändern. Weniger Produktion von Butter und Pulver führt zwangsläufig zur Restrukturierung oder Schließung von Produktionsstandorten mit entsprechenden Auswirkungen auf die Beschäftigten. Sofern eine alternative Verwertung der Milch in Produktbereichen mit höherer Wertschöpfung als Butter und Pulver gelingt, hätte dieses ggf. sogar positive Beschäftigungswirkungen.

### **6.1.5 Internationalisierung und Beschäftigung**

Zurzeit wird die deutsche Milchverarbeitung weitgehend von deutschen Unternehmen und Konzernen dominiert. Die fehlende Konsolidierung und die relativ kleinen Gewinnmargen auf dem von Discountern und Handelsmarken geprägten deutschen Markt haben die Übernahme deutscher Molkereien durch internationale Konzerne im großen Stil bisher verhindert. Gedankenspiele und mehr zu Fusion mit deutschen Molkereikonzernen, wie in der jüngeren Vergangenheit durch den dänisch-schwedischen Konzern Arla Foods lanciert, hat es schon häufiger gegeben. Bis auf die Übernahme der Südmilch AG und der Milchwerke Köln/Wuppertal sowie der Berliner Emzett GmbH und später der Privatmolkerei H. Strothmann durch den niederländischen Konzern Campina sind jedoch bisher alle anderen internationalen Beteiligungen, Übernahmen und Fusionen nur auf kleinerem Niveau erfolgt (u. a. durch Friesland, Parmalat, Arla oder Danone) bzw. wie im Fall Nestlé schon wieder überholt. Unter den 10 beschäftigungsstärksten Molkereien in Deutschland ist entsprechend auch nur Campina als nicht deutscher Konzern vertreten. Insgesamt sind zurzeit ca. 10 % aller in der deutschen Milchverarbei-

tung beschäftigter Arbeitskräfte in ausländischen oder ausländisch dominierten Molkereiunternehmen tätig.

Die Beschäftigungsrelevanz internationaler wie auch nationaler Beteiligungen, Fusion oder Übernahmen richten sich in erster Linie danach, inwieweit sich Produktion, Produkte, Märkte und Kunden ergänzen, überschneiden oder konkurrieren. Per se müssen auch große internationale Fusionen nicht zu massiven Personalabbau führen. Allerdings werden Fusionen in der Regel erst dann wirtschaftlich erfolgreich, wenn Synergien in der Auslastung, im Produktportfolio, in Forschung und Entwicklung, im Marketing und im Marktzugang genutzt werden. Hierzu müssen Strukturen verändert und ggf. zusammengeführt werden. Dabei gibt das aufnehmende Unternehmen den Rahmen, die Strategie und die Philosophie vor. Bisher haben sich nur wenige deutsche Privat-Molkerei (z. B. Müller in England oder Hochland in Frankreich) und keine deutschen Genossenschaften im größeren Stil an Produktionsstandorten im westeuropäischen Ausland engagiert. Größere Übernahmen und Fusionen haben von deutscher Seite bisher nicht stattgefunden; Direktinvestitionen deutscher Privatmolkereien konzentrieren sich auf Osteuropa und Russland.

Insoweit beschränkt sich bisher das Thema der Beschäftigungsrelevanz internationaler Beteiligungen oder Fusionen für den deutsche Arbeitsmarkt weitgehend auf die Übernahme deutscher Strukturen bzw. Unternehmen durch große westeuropäische Molkereikonzerne wie Arla Foods, Campina (zukünftig Campina-Arla) u. a. Da zurzeit eher davon auszugehen ist, dass auch die großen deutschen Milchverarbeiter bei eventuellen Fusionen eher der zu übernehmende Partner wären, ist zu befürchten, dass Fusionen oder Übernahmen zumindest in der ersten Phase negative Beschäftigungseffekte in den deutschen Strukturen hinterlassen – schlimmstenfalls von der Verwaltung bis zur Produktion und Logistik – unabhängig davon, dass sich auch solche im ersten Moment beschäftigungspolitisch negative Fusionen mittel- und langfristig durch Kosten- und/oder Innovationsführerschaft sowie Internationalisierung arbeitsplatzstabilisierend für die verbleibenden Strukturen auswirken können.

Zusammenfassend sei festgestellt, dass so lange die deutschen Molkereien eher die passive Rolle in den Übernahme- und Fusionsdiskussionen mit skandinavischen, holländischen oder französischen Molkereikonzernen spielen bzw. spielen müssen, ist – zumindest in dieser Phase – mit negativen Effekten für die Beschäftigungssituation im Falle einer erfolgreichen Übernahme oder Fusion zu rechnen. Erst eine konsolidierte deutsche Molkereiwirtschaft wäre in der Lage eine aktive Rolle im europäischen oder sogar internationalen Konzentrationsprozess zu übernehmen. Allerdings haben in der Vergangenheit im Wesentlichen die nationalen Konzentra-

tionsprozesse in der Molkereiwirtschaft eine große Zahl von Arbeitsplätzen gekostet. Die Beschäftigungsentwicklung in konsolidierten Märkten wie in Dänemark (Anteil Arla Foods über 90 %) oder in Holland (Royal Friesland Foods<sup>85</sup> und Campina ca. 80 %) verläuft insgesamt stabiler. Dieses hängt auch damit zusammen, dass die Zahl und Größe der Übernahmen und Fusionen relativ gering ausfällt. So hat in Dänemark die Zahl der Genossenschaften seit dem Jahr 2000 nur noch um eine und die Zahl der privaten Molkereien um 6 abgenommen, ohne dass sich dieses in den Beschäftigtenzahlen negativ widerspiegelt.<sup>86</sup> Auch in Holland ist die Zahl der Molkereien seit dem Jahr 2000 nur noch um 5 Genossenschaften und 6 Private gesunken, ebenfalls ohne negative Auswirkungen auf die Gesamtbeschäftigungssituation in der Branche.<sup>87</sup>

## **6.2 ENTWICKLUNG DER QUALIFIKATIONSPROFILE UND -ANFORDERUNGEN IN DER MILCHVERARBEITUNG**

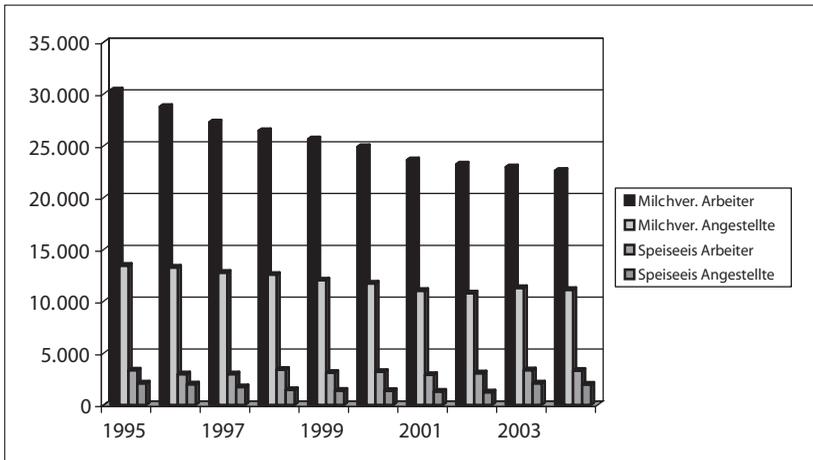
Von den Beschäftigten in der Milchverarbeitung sind rund zwei Drittel gewerblich beschäftigt und ein Drittel angestellt. Diese Relation hat sich seit Ende der neunziger Jahre nicht wesentlich verändert. In der Milchverarbeitung ist der Anteil Angestellter von knapp 31 % auf knapp 33 % angestiegen; bei der Herstellung von Speiseeis ist er sogar von rd. 38 % auf 37 % gesunken. Das bedeutet, dass der Personalabbau in der Milchverarbeitung und Speiseeisherstellung den gewerblichen und angestellten Bereich in vergleichbaren Relationen getroffen hat. Absolut betrachtet hat natürlich der gewerbliche Bereich mit fast 8.000 verloren gegangenen Arbeitsplätzen seit 1995 gegenüber knapp 2.500 verlorengegangenen Arbeitsplätzen im angestellten Bereich natürlich deutlich mehr verloren.

85 Seit 01.01.2005, ehemals Friesland Coberco.

86 Mejeristatistik – Dairy Statistics, Danish Dairy Board, Juni 2004.

87 Dutch Dairy Industry, Hoofdstuk 3, 2003.

**Abb. 39: Beschäftigungsentwicklung Arbeiter und Angestellte 1995–2004  
in der Milchverarbeitung und Herstellung von Speiseeis**



\*Januar bis September 2004.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Betriebe und Beschäftigte WZ 15.51-2; Unternehmen mit im Allgemeinen 20 und mehr Beschäftigten.

Auch der Anteil der Facharbeiter/innen an den Gewerblichen ist relativ konstant geblieben. Der Anteil beträgt rd. 33 %. Rd. 66 % der gewerblich Beschäftigten in der Milchverarbeitung sind auch heute noch un- und angelernte Kräfte.

**Tab. 20: Sozialversicherungspflichtige Arbeiter und Facharbeiter in der  
Milchverarbeitung und Herstellung von Speiseeis 1999–2003**

Jahr	Milchverarbeitung und H. v. Speiseeis		
	Arbeiter	Facharbeiter	Anteil Facharbeiter in %
1999	29.986	9.968	33,2
2000	29.282	9.691	33,0
2001	28.187	9.319	33,9
2002	27.860	9.208	33,0
2003	27.080	9.103	33,6

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftsgruppen (WZ 93/BA) in Deutschland, Wirtschaftsgruppe 155 Milchverarbeitung (jeweils zum 30.6.).

Der Zentralverband Deutscher Milchwirtschaftler e.V. kommt in seinem Geschäftsbericht 2002/2003 am Beispiel Nordrhein-Westfalen zu dem Ergebnis, dass sowohl die Zahl der Molkereifachleute als auch die Zahl der Beschäftigten im Labor gestiegen ist und damit der Strukturwandel keine Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation des milchwirtschaftlich ausgebildeten Fachpersonals hat. Da es auf Bundesebene keine differenzierten Daten gibt, aus denen hervorgeht, welche Fachkräfte sich wie in der Milchwirtschaft entwickelt haben, lassen sich die Daten der Bundesagentur für Arbeit einerseits und des ZDM andererseits nur so interpretieren, dass der Abbau der Facharbeiter in der BA-Statistik sich im Schwerpunkt auf »Nicht-Molkereifachkräfte« (z. B. Maschinenschlosser, Elektriker usw.) bezieht. Auch die Ergebnisse unserer Expertengespräche haben durchgehend Hinweise geliefert, dass ausgebildete Molkereifachkräfte im Rahmen von Restrukturierungsmaßnahmen so gut wie nicht betroffen waren (außer, wenn ganze Standorte geschlossen wurden). Der Abbau von Personal konzentriert sich nach Angaben der Unternehmen seit Jahren auf den Bereich an- und ungelernten Kräfte sowie auf den administrativen Bereich durch Konzentration bzw. Fusionen und die Bereiche Lager und Logistik durch Outsourcing.

Im Bereich der milchwirtschaftlichen Fachkräfte wird sowohl vom ZDM als auch von den Molkereien selber inzwischen ein Fehlbestand beklagt. Der ZDM schätzt ihn zurzeit auf rd. 500 Fachkräfte. Begründet ist der Fachkräftemangel u. a. durch relativ schlecht Bezahlung und unattraktive Arbeitsbedingungen wie Schichtdienst und Wochenendarbeit. Gut ausgebildete Molkereifachkräfte sind auch in anderen Bereichen der Lebensmittelverarbeitung gefragt. Viele gut ausgebildete Kräfte wechseln daher gerne in andere Branchen mit attraktiveren Arbeitszeiten und Löhnen. In unseren Gespräche wurde darüber hinaus vereinzelt auf eine zu geringe Mobilität von Fachkräften im Rahmen von Restrukturierung und Standortschließungen hingewiesen. Auch dieser Hinweis mag als Indiz dafür angesehen werden, dass Molkereifachkräfte gerne in anderen Branchen genommen werden und daher nicht zu mehr Mobilität gezwungen sind.

Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit weist allerdings für die Gruppe der Milch und Fettverarbeiter<sup>88</sup> auch für das Jahr 2003 eine Arbeitslosenquote von 8,8 % aus (39 % davon ohne Berufsausbildung). Die Arbeitslosenquote zwischen Männern und Frauen differiert dabei extrem: Frauen 21,9 % und Männer 4,8 %. Dieses lässt darauf schließen, dass weit überwiegend Frauen für die vom Beschäftigungsabbau

88 Bundesagentur für Arbeit, Spiegel der Statistik – Beschäftigung und Arbeitslosigkeit 1999–2003, Berufsgruppe 431 Milch-, Fettverarbeiter/innen.

bedrohten un- und angelernten Arbeiten in der Molkereiwirtschaft eingesetzt werden. Insgesamt beträgt der Anteil der Frauen an der Berufsgruppe weniger als 20 %, der Anteil an den Arbeitslosen mit dem Zielberuf Milch- und Fettverarbeiter beträgt hingegen 58 %.

In der aktuellen Arbeitsmarkt- und Ausbildungsplatzsituation ist überraschend, dass es einen Fehlbestand an geeigneten Auszubildenden in der Molkereiwirtschaft gibt. Die Unternehmen beklagen die sinkende Eignung der Ausbildungsstellenbewerber. Seit Jahren relativ konstant entfallen ein Drittel der Ausbildungsplätze auf Bewerber mit Hauptschulabschluss, ca. 55 % mit Realschulabschluss und 6 bis 9 % mit Fachhochschul- oder Hochschulreife. Die Zahl der angebotenen Ausbildungsstellen überstieg in den letzten Jahren immer die Zahl der Bewerber.<sup>89</sup> Die Zahl der Arbeitslosen nach bestandener Prüfung lag im Jahr 2002 bei hervorragenden 1,4 % (Durchschnitt aller Ausbildungsberufe 8,8 %).

Der Fehlbestand trotz guter Perspektiven weist auf fehlende Attraktivität aber auch fehlende Information über den Beruf des Molkereifachmanns bzw. der Molkereifachfrau hin. Ein sich damit verschärfender Fachkräftemangel zeichnet sich ab. Die demographische Entwicklung forciert die Situation in den nächsten Jahren durch den weiteren Rückgang der Schülerzahlen und das Ausscheiden geburtenstarker Jahrgänge aus dem Berufsleben ab 2010. Der ZDM weist darauf hin, dass sogar schon in den nächsten fünf Jahren etwa 7 % der Molkereifachleute altersbedingt ausscheiden werden. Die Personalverantwortlichen der Branche sollten sich daher trotz des anhaltenden Strukturwandels im wachsenden Maße mit der Ansprache und Förderung des Nachwuchses bzw. der Attraktivität des Ausbildungsberufes als auch mit dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Molkereifachkräfte befassen.

Die Qualität der Ausbildung zum Molkereifachmann bzw. der Molkereifachfrau und den Milchwirtschaftlichen Laboranten in Deutschland ist heute schon Spitze in Europa und sichert die Wettbewerbsfähigkeit der Branche im europäischen Vergleich. Die Entwicklung der Ausbildungszahlen zeigt seit 1997 eine gewisse Konstanz, wenn auch der Höchststand von 457 Auszubildenden im Jahre 2002 (282 Molkereifachmann/frau und 175 Laboranten/innen) in 2003 mit 425 Auszubildenden nicht wieder erreicht wurde. Zurzeit liegt die Zahl der Absolventen schon nur noch bei ca. 380. Die Lücke zu denen die altersbedingt ausscheiden (im Durchschnitt mehr als 500 Fachkräfte p. a. in den nächsten fünf Jahren) kann mit diesen Absolventenzahlen nicht mehr geschlossen werden.

89 Bundesagentur für Arbeit, Datenbank für Ausbildungs- und Tätigkeitsbeschreibungen, 4311 Molkereifachmann/frau – Quelle: Berufsbildungstatistik (Statistisches Bundesamt), Berufberatungsstatistiken und Arbeitslosenstatistik (BA), IAB Datenbank VI/4.

Zu befürchten ist, dass die Ausbildungszahlen in den nächsten Jahren weiter zurückgehen werden, da sowohl der Hessische Landtag beschlossen hat das staatlich getragene Bildungszentrum für Milchwirtschaft in Gelnhausen zu schließen, als auch die Landwirtschaftskammern Rheinland und Westfalen-Lippe beschlossen haben, die bisher von der Kammer Rheinland getragene MLUA in Krefeld spätestens zum 31.07.2006 zu schließen. Die betroffenen Molkereien erleiden daraus einen Standortnachteil, da sie nur unter erschwerten Bedingungen ihren zukünftigen Fachkräftenachwuchs rekrutieren können. Vor dem Hintergrund der vorstehend geschilderten Personalentwicklung im Fachkräftebereich, wäre ein zukunftsweisendes Engagement der Unternehmen dieser Branche in der Ausbildung sehr wichtig.

Abschließend sei in diesem Kapitel darauf hingewiesen, dass die Unternehmen der Molkereiwirtschaft nicht »nur« Molkereifachleute sondern auch z. B. Mechatroniker (erfreut sich wachsender Beliebtheit in der Milchwirtschaft sowohl in der Ausbildung als auch als Facharbeiter) und in kaufmännischen Berufen wie Büro- und Industriekaufmann/frau ausbilden. In diesen Bereichen ist die Zahl und Qualität der Bewerber besser als bei den Molkereifachkräften.

### **6.3 BESCHÄFTIGUNGSPOLITIK, ARBEITSBEZIEHUNGEN UND INTERNATIONALISIERUNG**

Vorab ist anzumerken, dass die Milchverarbeitung in Deutschland – anders als einige andere Bereiche der Ernährungswirtschaft wie z. B. die Brauwirtschaft – zu ca. 90 % von deutschen Molkereiunternehmen beherrscht wird. Beschäftigungspolitik und Arbeitsbedingungen sind daher nicht nur in das deutsche Arbeitsrecht und die sozialen Sicherungssysteme eingebunden, sondern auch von der Unternehmenskultur entsprechend national ausgerichtet.

Hinzu kommt, dass die Teile der Milchverarbeitung in Deutschland, in denen ausländische Unternehmen und Konzerne engagiert sind, ausschließlich auf westeuropäische Unternehmenskulturen aus den Niederlanden, Frankreich, Dänemark, England, Italien und der Schweiz treffen. Die durch die jeweiligen Sozialversicherungssysteme, Arbeitsgesetze und Mitbestimmungsformen spezifisch entwickelt Arbeitsbeziehungen in unseren Nachbarländern haben in vielen Bereichen ähnlich hohe Standards (insbesondere in Dänemark, Schweden und Frankreich) und zum Teil sogar Vorbildcharakter. Auch die hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrade in der Milchverarbeitung in Dänemark (90 %) oder Holland (65 %) dürften für die

deutsche Gewerkschaft NGG mit rd. 31 % Organisationsgrad in der Milchverarbeitung beispielhaft und in absehbarer Zeit unerreichbar erscheinen.

Auch bei einer der wachsenden Europäisierung der deutschen Milchwirtschaft<sup>90</sup> und damit einhergehender Fusionen oder Übernahmen, bleiben die Beschäftigten in die durch deutsche bzw. zunehmend europäische Gesetze und Regelungen strukturierten Arbeitsbedingungen eingebunden. Dieses gilt nicht gleichzeitig für die Unternehmenskulturen. Personalentwicklung oder Human Resource Management, Weiterbildung, Führungsstil, Organisations- und Managementsysteme und nicht zuletzt die Arbeit und Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Interessenvertretung können und werden sich ändern. Spürbare Veränderungen können die Übernahme deutscher Molkereien durch europäische Konzerne in Bereichen wie der Personalführung, Weiterbildung oder dem Technologietransfer haben. Veränderungen fallen vor allem in den Bereichen an, in denen ausländisches Konzernpersonal und -management Vor-Ort-Aufgaben übernehmen: z. B. in der Verwaltung (z. B. Controlling, Vertrieb und Personal) und Unternehmensleitung. Besonders die Managementkulturen werden konzernweit angepasst. Unterhalb dieser Ebene sind allerdings Themen wie interkulturelle Personalentwicklung nur mit niedriger Priorität versehen.

Auswirkungen auf die Beschäftigtenzahlen haben derartige Fusionen oder Übernahmen besonders dann, wenn es Überschneidungen in den Produkten und Absatzmärkten gibt, oder, wenn gleich mehrere Standorte bzw. Betriebe übernommen werden und die Übernahme mit einer Strukturveränderung und Konzentration einhergeht.

Bei Übernahme oder Direktinvestitionen durch ein deutschen Molkereiunternehmen sind – sofern es nicht mit Produktionsverlagerungen verbunden ist – keine nennenswerten Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen am deutschen Standort zu erwarten. Zumindest gilt dieses für den produktiven Bereich. Für Management, aber auch Betriebsrat resultieren aus dem Auslandsengagement je nach Umfang neue oder veränderte Aufgaben.

90 Eine darüber hinausgehende stärkere internationale Unternehmensverflechtung auf dem deutschen Markt ist z. Zt. nicht abzusehen.

## **6.4 ROLLE DER BETRIEBLICHEN INTERESSENVERTRETUNG IM KONSOLIDIERUNGS- UND INTERNATIONALISIERUNGS- PROZESS**

Der Konzentrationsprozess in der deutschen Molkereiwirtschaft und seine Auswirkungen für die Beschäftigten ist bereits seit einigen Jahren ein Schwerpunktthema der innerbetrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretungen. Interessenausgleiche, Sozialpläne und das Aushandeln von terminierten Beschäftigungssicherungsvereinbaren steht immer wieder auf der Tagesordnung. Die Folgen des Konzentrationsprozesses sind zum Alltagsgeschäft der Interessenvertretungen geworden. Realistischerweise wird von den Betriebsräten der Unternehmen auch vorerst kein Ende erwartet. Den Interessenvertretungen und vielen Beschäftigten ist durchaus bewusst, dass der Konzentrationsprozess und die Konsolidierung der deutschen Milchwirtschaft immer noch am Anfang steht, oder sich bestenfalls mitten drin im Prozess befindet.

Zukünftig werden die Konzentrationsprozesse in der deutschen Molkereiwirtschaft zunehmend mit der Internationalisierung der Molkereiwirtschaft in Europa und dem wachsenden Einfluss multinationaler Unternehmensgruppen auch in Deutschland einhergehen. Dieses wirft die Frage nach der Existenz und Effizienz der betrieblichen Arbeitnehmerbeteiligung auf betrieblicher Ebene wie in den Unternehmen und Konzernen auf internationaler Ebene auf.

In diesem Zusammenhang sind die Eurobetriebsräte das wichtigste Instrument der Beteiligung, wengleich anders als im deutschen Betriebsverfassungsgesetz keine genuin gestalterischen bzw. mitbestimmungspflichtigen Bereiche existieren. Die Richtlinie 94/45/EG »über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrats oder die Schaffung eines Verfahrens zur Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in gemeinschaftsweit operierenden Unternehmen und Unternehmensgruppen« aus dem Jahre 1994 etablierte lediglich ein Recht der Arbeitnehmer auf Information und Konsultation. Trotzdem sind die Eurobetriebsräte das wesentliche Instrument der Einflussnahme auf Unternehmensentscheidungen und des sozialen Dialogs auf der betrieblichen Ebene, wenn es um grenzüberschreitende Entwicklungen und Praktiken der multinationalen Konzerne in Europa geht.

Wengleich die Zahl der bestehenden Eurobetriebsräte in der europäischen Molkereiwirtschaft klein ist (u. a. Parmalat, Nestle, Unilever, Campina, Arla und Danone), so lassen sich doch einige Trends der EBR-Vereinbarungen und Entwicklungen skizzieren. Europaweit gab es im Jahre 2004 rund 700 Vereinbarung zur Einrichtung von EBRs oder ähnlichen Organen der Information und Konsultation auf der

grenzüberschreitenden Ebene – dies waren nach Informationen des Europäischen Gewerkschaftsinstituts rund 1/3 aller Unternehmen, für die ein derartiges Gremium aufgrund der Größe und der Transnationalität in Frage kommen. Rund 10 % dieser Eurobetriebsräte entfallen auf den Bereich Nahrungsmittel.

Europäische Betriebsräte sind Gremien der Information und Konsultation. Die Erfahrung lehrt, dass die Geschäftsführung zwar durchaus wichtige Informationen bei den EBR-Sitzungen vermittelt, eine echte Anhörung oder sogar die Aushandlung von Vereinbarungen z. B. zu Standortsicherungen oder grenzüberschreitenden Standards eher selten sind. Auch hinsichtlich der Praxis, die Arbeitnehmer bzw. deren Vertreter auf europäischer Ebene in Bezug auf grenzüberschreitende Aktivitäten wie Umstrukturierungen, Zusammenschlüsse oder ähnliches zu konsultieren, bestehen große Unterschiede. Dabei ist unter Konsultation zu verstehen, dass den Arbeitnehmern innerhalb der EU Gelegenheit gegeben wird, ihre Meinung zu den fraglichen Vorhaben abzugeben, und dass diese Meinung dann von der Geschäftsleitung bei der endgültigen Entscheidung auch berücksichtigt wird. Konsultationsverfahren in diesem Sinne sind aber nach wie vor eher Ausnahme als Regel.

Deshalb fordert der Europäische Gewerkschaftsbund und auch die europäische Föderation der Gewerkschaften im Agrar- und Ernährungsbereich EFFAT eine Revision der derzeit geltenden EBR-Richtlinie und insbesondere die verstärkte Verpflichtung der Arbeitgeber zur Durchführung von Konsultationen in der Planungsphase.

Obgleich die wesentlichen multinationalen Akteure im Bereich der Molkereiwirtschaft Deutschlands allesamt aus EU-Mitgliedstaaten stammen und deshalb unter den Geltungsbereich der EBR-Richtlinie fallen, stellen die zunehmend global angelegten Unternehmensstrategien der großen »Player« ein Problem der grenzüberschreitenden Interessenvertretung dar: Der Geltungsbereich der Richtlinie über die Europäischen Betriebsräte beschränkt sich auf den Europäischen Wirtschaftsraum. Die unter die Richtlinie fallenden Unternehmen sind aber zumeist weltweit aktiv und nicht nur in den EU-Ländern. Und Entscheidungen eines Konzerns über Aktivitäten in osteuropäischen, asiatischen oder anderen Weltregionen haben direkte Auswirkungen auf die Position des Unternehmens in den EU-Ländern und umgekehrt. Aus diesem Grunde wäre es natürlich sinnvoll, auch eine Teilnahme von Mitgliedern in grenzüberschreitenden Gremien der Interessenvertretung zu gewährleisten, die nicht aus der EU stammen – dies ist aber lediglich auf Basis freiwilliger Vereinbarungen möglich und kommt in der Praxis selten vor.

Weitergehende Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer sind im Statut über die Europäische Aktiengesellschaft verankert, deren Gründung seit Oktober 2004

in allen EU-Mitgliedstaaten möglich ist. Ob jedoch diese europäische Form der Unternehmensverfassung überhaupt in nennenswertem Umfang zum Tragen kommt und von den Unternehmen als attraktive Option im Kontext von grenzüberschreitenden Fusionen und Akquisitionen wahrgenommen wird, ist mehr als zweifelhaft, zumal der praktische Nutzen aus unternehmenspolitischer Sicht sich in Grenzen hält und derzeit eine weitere EU-Richtlinie zur Etablierung eines europäischen Regulierungsrahmens für grenzüberschreitende Fusionen auf dem Weg ist, die deutlich weniger Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer vorsehen als im Rahmen der Europa AG (die wiederum bereits weniger Beteiligungsrechte als die deutsche AG vorsieht).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es zum einen – und hier liegt ein wesentlicher Unterschied zu anderen Weltregionen – in Europa einen gesetzlichen Rahmen für die Information und Konsultation sowie sogar ggf. zur Mitbestimmung der Arbeitnehmer in grenzüberschreitenden Strukturen gibt, dass dieser Regulierungsrahmen jedoch deutliche Defizite aufweist. Diese Ausgangslage begründet eine Situation, in der es – was die faktischen Beteiligungsrechte der Arbeitnehmer und ihr Einfluss auf Unternehmensentscheidungen angeht – einmal mehr letztlich auf die besondere Unternehmenskultur und die Einstellungen des Managements zur Arbeitnehmerbeteiligung ankommt.

Und hier ist festzustellen, dass die wichtigsten international ausgerichteten Unternehmen im Bereich der europäischen Molkereiwirtschaft allesamt aus Ländern stammen ( Dänemark, Niederlande, Frankreich) in denen Information und Konsultation sowie Mitbestimmung keine Fremdwörter sind.

## **7. AUSBLICK 2015 – PERSPEKTIVEN DER DEUTSCHEN MILCHWIRTSCHAFT**

---

In diesem Ausblick auf das Jahr 2015 werden aus den Ergebnissen der Analysen der vorstehenden Kapiteln mögliche Trends und Tendenzen zusammengefasst und abgeleitet. Der Ausblick auf die Entwicklung der Milchwirtschaft in den nächsten 10 Jahren wird seine Bestätigung oder Widerlegung auch in Abhängigkeit von Strategien, Handeln und Verhandlungsgeschick des Managements führender Molkereikonzerne in Deutschland und Europa finden. Insoweit sind Entwicklung und Perspektiven nicht nur abhängig von Rahmenbedingungen und Marktentwicklungen, sondern auch von Personen, ihrer Kompetenz und ihren Entscheidungen.

### **7.1 MILCHERZEUGUNG IN DEUTSCHLAND 2015**

Alle Experten sind sich einig, dass sich der Strukturwandel innerhalb der Landwirtschaft in den kommenden Jahren weiter verstärken wird. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass der im Verlauf dieser Analyse beschriebene Strukturwandel, insbesondere hinsichtlich der weiteren Konzentration der erzeugten Milchmenge auf immer weniger Erzeugerbetriebe, auch in den kommenden Jahren mindestens im gleichen Tempo und Intensität fortfahren wird. Werden die wesentlichen Strukturentwicklungsmerkmale der Milcherzeugung in Deutschland resümiert, dann ergäbe sich mit Blick auf das Jahr 2015 folgende Perspektive<sup>91</sup>:

91 Diese Prognose entspricht im übrigen auch den Annahmen der EU-Kommission, GD Landwirtschaft in ihrem jüngsten »Prospects for agricultural markets 2004–2011« vom Juli 2004.

**Tab. 21: Strukturdaten der Milcherzeugung in Deutschland bis 2015**

	Ist 2004	2010	2015	Annahmen
<b>Zahl der milch- erzeugenden Betriebe</b>	115.000	86.250	64.680	Konzentrationsprozess setzt sich nicht ganz so stark, aber unvermindert fort (25 % je fünf Jahre)
<b>Milchkuh- bestand (1.000)</b>	4.330	3.897	3.550	Milchkuhbestand wird aufgrund der erhöhten Erträge in den ersten 5 Jahren um 10 % und dann etwas geringer abgebaut
<b>Milchkühe je Betrieb</b>	38	45	52	Erhöhung der durchschnittlichen Kuhzahl alle fünf Jahre um 7
<b>Kuhmilchertrag pro Jahr/kg</b>	6.500	7.280	8.153	Milcherträge je Kuh steigen etwas moderater als im Zeitraum 1998–2003 (ca. 12 %)
<b>Kuhmilcherzeu- gung insg.</b>	28.500	28.370	28.940	Ausweitung der Quote um 1,5 % bis 2015

Quelle: Eigene Schätzungen.

Angesichts der vorangegangenen Verlauf dieser Analyse beschriebenen Auswirkungen der Agrarreform 2005 auf die Milcherzeugung in Deutschland stellt diese Vorausschau sicherlich noch eine eher vorsichtige Sichtweise dar. Angesichts der gleich mehrfachen Betroffenheit der Milcherzeugung von der Agrarreform und insbesondere den Absenkungen der Stütz- und Richtpreisniveaus kommen viele Experten noch zu deutlich radikaleren Annahmen hinsichtlich der Perspektiven der Milcherzeugung in Deutschland.

Davon ausgehend, dass der durch die Intervention abgesicherte Preis bis zum Jahre 2008 um rund 6 Cent auf dann also nur noch knapp 22 Cent sinken wird und sich die Erzeugerpreise an dieses Niveau anpassen werden, wird befürchtet, dass dies aus der Sicht der kleineren Betriebe kaum noch ausreichen werde, auch in Zukunft kostendeckend Milch zu erzeugen, zumal die seit 2004 gezahlten Direktzahlungen nur einen Teil der Preissenkungen auffangen werden. Vor diesem Hintergrund sei also davon auszugehen, dass es in den kommenden Jahren zu einem deutlich über dem Durchschnitt der letzten Jahre liegenden Ausstieg vieler Erzeuger aus der Milchproduktion kommen werde, mit dem Ergebnis, dass es regional (insbesondere in Süddeutschland) zu starken Einschränkungen der Milchproduktion kommen und die flächendeckende Gründlandbewirtschaftung und Milchviehhaltung an ihre Grenzen stoßen werde.

Diese eher düsteren Aussichten hinsichtlich der Milcherzeugung in Deutschland stellen eher *worst case* Prognosen dar. Angesichts der vielfältigen Unwägbar-

keiten bei Voraussagen hinsichtlich der zu erwartenden zukünftigen Entwicklung der Milchpreise (die bekanntlich nicht nur vom Stützungsniveau abhängen, sondern auch von weltweiten Nachfrageentwicklungen, Produktionsoutputs in nicht-quotenregulierten Erzeugerregionen etc.), lassen sich fundierte Trendaussagen lediglich auf Basis des Studiums des Strukturwandels im vergangenen Jahrzehnt und der wahrscheinlichen Wirkungen der jüngsten Agrarreform machen.

Sicher ist, dass der Strukturwandel sich in den kommenden Jahren beschleunigen wird, und zwar möglicherweise bereits durch den Beginn der Entkopplung im Verlauf des Jahres 2005. In diesem Zusammenhang kann auch erwartet werden, dass es zu regionalen Schwerpunktverlagerungen der Milcherzeugung in Deutschland kommen wird. Zwar ist ein Quotentransfer über die Grenzen von Bundesländern hinweg nicht möglich, es könnte aber durchaus zu regionalen Umgewichtungen dadurch kommen, dass z. B. Unterlieferungen in einigen Regionen durch Überlieferungen in anderen kompensiert werden. Fraglich ist jedoch, ob es dabei zu wirklichen Verwerfungen bei der flächendeckenden Milchproduktion kommen wird. Denn gerade das bundesdeutsche Kombimodell in Verbindung mit den Ausgleichszahlungen für die Preissenkungen und der noch bis 2013 Bestand habenden Milchquote wird hier zumindest einen graduellen Veränderungsprozess ermöglichen.

Sicher ist jedoch, dass mit der Agrarreform ein klares Zeichen für einen Paradigmenwechsel auch in der Milcherzeugung gesetzt wurde. So steht außer Frage, dass es unabhängig vom faktischen Verlauf in den kommenden Jahren zu einer weiteren Angleichung der Erzeugerpreise im globalen Kontext kommen wird und dass sich die Erzeuger darauf einstellen werden müssen. Ein Bestehen auf Weltmarktniveau setzt aber in jedem Fall Erzeugerbetriebe voraus, die eine bestimmte Größe haben (hier wird von 80–100 Kühen ausgegangen) und hocheffizient unter Ausschöpfung aller Leistungs- und Kosteneinsparungspotenziale wirtschaften, d. h. unter möglichst rationellem Arbeitseinsatz, hohen Milchleistungen je Kuh, leistungsgerechter Fütterung, effizienter Grundfutterwirtschaft, intensiver Zuchtarbeit etc.

Aus Sicht derjenigen milcherzeugenden Betriebe, welche ihre Milch bereits seit langem nur noch aufgrund agrarpolitischer Alimentierungen zu Deckungskosten produzieren können, bieten die Luxemburger Beschlüsse und insbesondere das deutsche Entkopplungsmodell mit seinen langen und sozial gut abgedeckten Regelungen und Übergängen sowohl Exit-Optionen aus der Milchproduktion als auch die Möglichkeit, sich auf profitablere Produktionszweige hin zu orientieren. Zusammengefasst und auch mit Blick auf die weiteren Verarbeitungsstufen bedeutet dies:

- Die Milcherzeugung wird auch in den kommenden Jahren den Prozess der Effizienzsteigerung mit wahrscheinlich leicht erhöhtem Tempo fortsetzen.
- Der Trend zur zunehmenden Betriebsgröße und Spezialisierung, der bereits in den vergangenen Jahren zu beobachten war, wird durch die Agrarreform forciert, insbesondere auch dadurch, dass vielen kleineren Betrieben ein »sanfter« Ausstieg aus der Milchproduktion angedient wird.
- Die verbleibenden Betriebe, die nach 2013 ihre Milch von entkoppelten und tendenziell eine immer geringere Bedeutung aufweisenden Prämienleistungen produzieren werden, werden deutlich effizienter und marktorientierter produzieren als heute.

Dies ist natürlich aus Sicht der Milchverarbeiter eine gute Nachricht, besteht doch auch in Zukunft die Perspektive einer Preisanpassung ihres Rohstoffs nach unten (deren »Schmerzgrenze« betriebsindividuell sehr unterschiedlich ist).

In diesem Punkt waren sich die im Rahmen des Projekts befragten Experten darin einig, dass es – sicherlich betriebsindividuell recht unterschiedlich ausgeprägt – bei den Erzeugerpreisen noch einen Spielraum von rund 10 % nach unten gäbe, wenn an den zur Verfügung stehenden Schrauben der Effizienzsteigerung weiter gedreht würde. Ausgehend von einem Auszahlungspreis der Molkereien von durchschnittlich 28 Cent wären also weitere Absenkungen auf rund 25 Cent durchaus denkbar und für viele Betriebe wohl auch verkraftbar, zumal gerade in den kommenden Jahren die Milchprämie eine abmildernde Funktion haben wird.

Die faktische Entwicklung des Milchpreises in den kommenden Jahren wird aber wie erwähnt von vielfältigen Rahmenbedingungen abhängen, die eine ernsthaftere Prognose praktisch unmöglich machen.

Unabhängig vom erzielten Milchpreis werden sich aber Veränderungen der Erzeugerstrukturen abzeichnen, auf die sich insbesondere auch die Weiterverarbeiter des Rohstoffs Milch einstellen müssen:

- Viele Milcherzeuger, die heute ihre Milch eigentlich nicht mehr profitabel herstellen können, sondern die Produktion lediglich aus Gründen der Agrarsubventionen aufrecht erhalten, werden spätestens im Zusammenhang mit einem Generationswechsel in den kommenden Jahren aus der Produktion aussteigen.
- Bei größeren Betrieben, die in den vergangenen Jahren umfangreich investiert und ihre Kostensenkungspotenziale weitgehend bereits ausgeschöpft haben, steht zu befürchten, dass es aufgrund anhaltend niedriger Milchauszahlungspreise zu ernsthaften Liquiditätsengpässen kommt.

- Von dieser Entwicklung werden die deutschen Milcherzeugerregionen durchaus unterschiedlich betroffen sein, sodass es zu Unterlieferungen in einigen Gebieten kommen kann.
- Die bereits heute vorhandene Bandbreite der regionalen Erzeugerpreise, die ein Abbild der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Erzeugerbetriebe sind, wird in Zukunft nicht nur Bestand haben, sondern wahrscheinlich noch weiter zunehmen, denn die – ausgleichend wirkenden – Prämien- und Direktzahlungen werden in Zukunft einen immer geringeren Teil des Milchgeldes abdecken.

## **7.2 PERSPEKTIVEN VON STRUKTURWANDEL, KONSOLIDIERUNG UND INTERNATIONALISIERUNG**

### **Perspektiven von Strukturwandel und Konsolidierung**

Betrachtet man die Entwicklung des Strukturwandels und dessen Triebkräfte, so ist davon auszugehen, dass die gegenwärtige Stagnation keinesfalls das Ende der Konsolidierung markiert, sondern der Konzentrationsprozess vielmehr in eine nächste Phase tritt. Dabei erfolgt auch zukünftig der Strukturwandel in der Milchverarbeitung anders als in der Milcherzeugung natürlich ohne Übergangsregelungen für die Molkereien und ihre Beschäftigten.

Unternehmenszusammenschlüsse fanden in den letzten Jahren immer seltener zwischen Molkereien mittlerer Größe statt, sodass der Kauf kleiner und mittlerer Molkereien (bis ca. 200 Mio. kg) durch große Molkereien, das bestimmende Konzentrationsmuster darstellte. Fusionen innerhalb der Gruppe der Großmolkereien sind nach einer Fusions- und Übernahmewelle, die ihren Höhepunkt in den Jahren 1999/2000 durch die norddeutsche Fusion der Nordmilch mit MZO, Bremerland-Nordheide und Hansano Milchhof, aber auch durch Fusionen und Übernahmen von Campina, Müller, Omira, Humana und Bayernland fand, nicht mehr vorgekommen. Auch wenn es danach noch mindestens 40 bis 50 Fusionen, Übernahmen, Kooperationen und ähnliches gab, blieben Fusionen oder Übernahmen der ganz Großen untereinander aus.

Bei den privaten Molkereien ist (bis auf Einzelfälle) derzeit nicht erkennbar, wie große Akquisitionen untereinander finanzierbar sein könnten und auch im genossenschaftlichen Bereich ist nach der Absage der Fusion zwischen der Nordmilch eG und der Humana Milchunion eG aktuell keine Megafusion im Gespräch. Der Konsolidierungsprozess der deutschen Milchwirtschaft verharrt damit auf einem deutlich

niedrigeren Konzentrationsniveau als es in anderen europäischen Ländern der Fall ist. Zurzeit existieren immer noch knapp 40 Molkereien mit mehr als 200 Mio. kg Milchmenge pro Jahr, die sich über 90 % des Gesamtumsatzes der Branche teilen. Auf die restlichen, weniger als 10 % Umsatz, entfallen weitere ca. 80 eigenständige Molkereien. Die Zahl der Übernahmen/Beteiligungen (> 50 %) und Fusionen lag in den letzten drei Jahren immer bei ca. 8 bis 10 Fällen pro Jahr, allerdings überwiegend bei den Molkereien bis 200 Mio. kg Milch. Hochgerechnet tendiert damit zwar die Zahl der Molkereien in den nächsten 10 Jahren in Richtung der prognostizierten Zahl von rd. 30 Molkereien.<sup>92</sup> Für eine Konsolidierung wäre allerdings auch eine größere Zahl von Fusionen und Übernahmen im Bereich der größeren Molkereien mit mehr als 200 Mio. kg Milch und insbesondere der ganz großen Molkereien notwendig, was sich zurzeit jedoch nicht bzw. nicht mehr abzeichnet. Das heißt, auch wenn in den nächsten 10 Jahren voraussichtlich zwei von drei Molkereien übernommen werden oder fusionieren, sind konsolidierte Strukturen, wie sie in Dänemark oder Holland bestehen, eher noch nicht zu erwarten.

## **Perspektiven der Internationalisierung**

Eine wesentliche Frage des Konsolidierungsprozesses ist, inwieweit die deutsche Milchwirtschaft in der Lage sein wird, wesentliche Teile der Konzentration und Konsolidierung aus sich selbst heraus zu bewirken oder wie massiv das Engagement ausländischer Molkereikonzerne durch Fusionen und Übernahmen auf dem deutschen Markt sein wird. Derzeit spricht einiges dafür, dass die wesentlichen Impulse für den weiteren Konzentrationsprozess von außen kommen werden. Dabei kommen vordergründig die großen deutschen Genossenschaften z. B. als Partner einer grenzüberschreitenden intergenossenschaftlichen Fusion in Frage. Jedoch ist es durchaus nicht abwegig, dass sich auch private Molkereien, eventuell forciert durch den Austritt der Eigner, von einem ausländischen Unternehmen aufkaufen lassen. Hierzu wäre eine erhebliche Finanzkraft erforderlich, die nicht viele Molkereikonzerne besitzen. Allerdings können derartige Vorhaben vor dem Hintergrund der immensen Kosten für eine Markeneinführung- und Pflege einer neuen Premiummarke auch die Übernahme etablierter Marken für ausländische – aber auch inländische Molkereikonzerne – dennoch attraktiv machen.

Eher unwahrscheinlich erscheint zum jetzigen Zeitpunkt der Eintritt bzw. Wiedereintritt multinationaler Lebensmittelkonzerne auf den deutschen Molkereimarkt.

92 Prognose u. a. von Prof. Weindlmaier, TU München.

Der »schwierigste Markt der Welt«<sup>93</sup> für Molkereiprodukte, mit seiner anhaltenden Erlösschwäche, dürfte auch in den nächsten Jahren vergleichsweise zu geringe Gewinnmargen abwerfen, zumal der Markt für Milchprodukte in Asien erst am Anfang eines immensen Wachstums mit deutlich besseren Gewinnaussichten für multinationale Konzerne steht. Die internationale Verflechtung der deutschen Molkereiwirtschaft wird sich daher auf Konzerne aus dem westeuropäischen Umfeld konzentrieren. Naheliegend ist, dass Arla Foods und Campina nach der Bewältigung der aktuellen Fusion in zwei bis drei Jahren wieder ihr Engagement auf dem deutschen Markt verstärken, zumal sie heute schon mindestens die Nummer vier auf dem deutschen Molkereimarkt sind. Daneben sind natürlich die anderen größeren wie die niederländische Molkerei Friesland Coberco (seit 01.01.2005 Roal Friesland Foods), die sich auch schon in der Vergangenheit an sehr große Übernahmen wie Nutricia Dairy & Drinks (660 Mio. €) herangetraut hat oder die großen französischen Molkereien wie z. B. Bongrain, Sodiaal oder Danone, die ebenso wie Friesland bereits heute auch in Deutschland produzieren, zu nennen.

Ob national oder durch europäische Molkereikonzerne beeinflusst, die Konzentration und Konsolidierung des deutschen Marktes für Molkereiprodukte wird eine zentrale Voraussetzung sein, um seitens der Molkereien zukünftig von den perspektivisch sinkenden Milchpreisen zu profitieren. Da der Rohstoffpreis der Milch sich, abgesehen von Schwankungen, heute noch auf dem gleichen Niveau befindet wie vor 10 Jahren, könnte die Milchverarbeitung heute, durch die zwischenzeitlichen Synergien aus Fusionen und Kostendegressionen, ein äußerst profitables Geschäft für die Molkereien in Deutschland sein. In der Vergangenheit hat jedoch die ständig wachsende Macht des Handels und der Dcounter dafür gesorgt, dass Produktivitätssteigerungen in der Milchverarbeitung, Kostendegressionen durch schlankere Strukturen oder Synergien aus Zusammenschlüssen in wesentlichen Teilen von den Molkereien an den Handel weitergereicht werden mussten. Ohne Konsolidierung der Milchwirtschaft ist nicht zu erkennen, dass sich diese Entwicklung nicht kontinuierlich fortsetzt. Die Molkereien und besonders die genossenschaftlichen benötigen allerdings für ihre Ambitionen im Bereich Marke und Innovationsführerschaft, wie auch in Bezug auf internationale Markterschließung und stärkere Präsenz, dringend mehr freie Investitionsmittel. Müssen sie die Spielräume aus den perspektivisch sinkenden Milchpreisen an den Handel weiterreichen, sinken die Erfolgchancen ihrer Strategien.

93 Zitat Tiny Sanders, Vorstandssprecher Campina.

Auf der Basis konsolidierter Inlandsmärkte befinden sich skandinavische, holländische und französische Molkereikonzerne an der Schwelle einer neuen Internalisierungsphase. Während deutsche Privatmolkereien ihre Auslandsinvestitionen überwiegend auf Europa konzentrieren und deutsche Genossenschaften sich weitgehend auf z. T. subventionierte Exporte beschränken, wächst international bei den Molkereikonzerne die Asienorientierung. Ähnlich den Strategien multinationaler Konzerne wie Nestle und Unilever ist zu vermuten, dass zukünftig auch andere europäische Konzernmolkereien ihre europäischen Aktivitäten zunehmend zugunsten wachstumsstarker Absatzregionen in China und Südostasien zurückgefahren werden. Offensichtlich haben die Direktinvestitionen in Osteuropa bereits ihren Zenit überschritten.

## **Perspektiven des Außenhandels**

Mit einem Umsatzanteil von rund 18 % trägt der Export für die deutsche Molkereiwirtschaft deutlich mehr zum Gesamtumsatz der Branche bei als bei den übrigen Branchen der Ernährungswirtschaft – rund 16 % des Außenhandels der gesamten Ernährungsindustrie werden durch die Molkereien erwirtschaftet. Festsustellen ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Handelsbilanz der Molkereiwirtschaft im Unterschied zum gesamten Agrar- und Ernährungsbereich einen deutlichen Überschuss aufweist.

Wesentliche Charakteristika des deutschen Außenhandels mit Milchprodukten sind zum einen die Dominanz des Käsehandels, der im Jahre 2003 über 60 % der Importwerte und fast 50 % des Exportwerts ausmachte. Während es im Käsebereich ein leichtes Handelsdefizit aus deutscher Sicht gibt, resultiert der Handelsüberschuss im Gesamthandel im Wesentlichen aus einer starken Stellung bei Frischmilcherzeugnissen (insbesondere Konsummilch, Joghurt und Joghurtzubereitungen) sowie bei Dauermilchwaren wie Kondensmilch und Magermilchpulver.

Ein weiteres Kennzeichen des deutschen Außenhandels mit Milchprodukten ist die starke Ausrichtung auf die EU-Länder – der Anteil der EU-25 dürfte Ende 2004 bei rund 85 % der Exporte und sogar deutlich über 90 % der Importe liegen. Die Ursachen für den geringen Anteil der Drittländer am deutschen Außenhandel mit Molkereiprodukten ist sicherlich vornehmlich darauf zurückzuführen, dass deutsche bzw. europäische Molkereiprodukte aufgrund der höheren Preise auf den Weltmärkten nicht wettbewerbsfähig sind und zudem für viele Produkte noch hohe Importzölle im Rahmen der WTO-Vereinbarungen bestehen.

Festzustellen ist aber auch, dass sich die Handelsbilanz mit den neuen EU-Mitgliedsstaaten seit den 90er Jahren verschoben hat. Aus einem zunächst kräftigen Handelsüberschuss in der ersten Hälfte der neunziger Jahre ist heute ein ebenso deutliches Handelsdefizit geworden: In den ersten zehn Monaten des Jahres 2004 war der Wert der Importe aus den EU-10-Ländern mehr als doppelt so hoch wie derjenige des Exports in diese Länder. Diese Entwicklung erscheint doch einigermaßen enttäuschend für die alten EU-15-Staaten, zumal immer deutlicher wird, dass sich der Trend nicht so schnell wieder umkehren wird, sondern nach dem Beitritt 2004 eine neue Dynamik erhalten hat. Alleine Polen hat in 2004 seinen Käseexport in die alte EU-15 um 49 % steigern können.

Angesichts der weitgehend gesättigten Nachfrage nach Milchprodukten – zumindest auf dem Binnenmarkt der EU-15 – stellt die Ausfuhr von Molkereiwaren in Drittländer einen wesentlichen Faktor für das Wachstum der Exporte der deutschen Molkereiwirtschaft dar. Hier ist festzustellen, dass sich der Drittlandsexport in den letzten Jahren deutlich positiv entwickelt hat und mittlerweile rund 14 % der gesamten Ausfuhrwerte ausmacht. Die Stützen der Drittlandsausfuhren sind wiederum der Käseexport, der zwischen 40–50 % des Gesamtausfuhrwerts ausmacht, aber auch Kasein, Magermilchpulver und Kondensmilch.

Wenngleich im Rahmen dieser Analyse keine Detailuntersuchung des Außenhandels der deutschen Molkereiwirtschaft im Hinblick auf die Details der gehandelten Güter (z. B. Verarbeitungs- und Veredelungsgrad) vorgenommen werden konnte, scheint an dieser Stelle dennoch ein kritischer Einwand angebracht: Wie der kurze Blick auf die sich derzeit rasant verändernden Rahmenbedingungen des Welthandels mit Nahrungsmitteln deutlich macht (Senkung der Exportsubventionen, Abbau des Binnenmarktschutzes), ist davon auszugehen, dass der Welthandel mit Milchprodukten in den kommenden Jahren in zunehmend unruhige Gewässer kommen wird. Und in diesem Zusammenhang wird der Exporterfolg der deutschen Milchwirtschaft nicht allein davon abhängen, wie sich die weltweite Nachfrage nach Milchprodukten entwickelt, sondern auch davon, ob die Palette der auf dem Weltmarkt angebotenen Güter im internationalen Vergleich wettbewerbsfähig ist und in welchem Maße die Erlöse von den zu erwartenden Maßnahmen beeinflusst sind. Ohne hier tiefer ins Detail gehen zu können, ist davon auszugehen, dass der Handel mit höher veredelten Produkten in Zukunft deutlich bessere Absatz- und Erlösaussichten bietet als der Absatz von Standardwaren wie Magermilchpulver, Butter oder andere Erzeugnisse. Sicher ist jedoch, dass die zumindest in längerfristiger Hinsicht nahezu vollständig zur Disposition stehenden Exportstützungen, die sich im Jahre 2003

auf rund 220 Mio. € beliefen, den Export von Standardwaren in den kommenden Jahren erschweren wird.

### **7.3 PERSPEKTIVEN DER BESCHÄFTIGUNG**

Sowohl der überwiegende Teil der von uns befragten Experten aus den Verbänden und Unternehmen der Milchwirtschaft als auch die befragten betrieblichen und überbetrieblichen Interessenvertretungen der Arbeitnehmer/innen befürchten in den nächsten Jahren einen erheblichen Beschäftigungsrückgang in der milchverarbeitenden Industrie. Diese Prognosen überraschen nicht vor dem Hintergrund der allgemein erwarteten weiteren Konzentration und Konsolidierung der Branche. Der voraussichtlich wachsende Einfluss ausländischer Molkereikonzerne auf die deutschen Unternehmensstrukturen ist als weiterer Hinweis zu deuten, dass die seit dem Jahr 2001 relativ stabile Beschäftigungssituation mittel- und langfristig nicht anhält. Auch die Automatisierung und Rationalisierung in der Produktion wird weiter voranschreiten und Arbeitsplätze kosten.

Bei einer angenommenen Fortsetzung des Trends der vergangenen 10 Jahre wäre davon auszugehen, dass sich bis zum Jahr 2015 die Zahl der Arbeitsplätze in der deutschen Milchverarbeitung, inklusive der Herstellung von Eis, auf 25–30.000 Beschäftigte und ohne die Herstellung von Eis auf 20–25.000 Beschäftigte reduzieren wird.

Andererseits ist die regionale und nationale Erzeugung und Verarbeitung des Rohstoffs Milch nicht substituierbar. Auch eine konsolidierte Milchverarbeitung wird regionalisierte Verarbeitungsstrukturen haben. Dem Konzentrationsprozess der Unternehmen wird, wie schon in den vergangenen 10 Jahren, nicht in gleicher Weise ein Konzentrationsprozess der Verarbeitung folgen. Daher ist davon auszugehen, dass die produktiven wie auch die administrativen Bereiche der Molkereien gleichermaßen, einerseits durch Personalabbau in der Verwaltung durch Konzentration und andererseits durch fortschreitende Automatisierung und Rationalisierung der Verarbeitungsprozesse, betroffen sein werden, wie ebenfalls schon in der Vergangenheit.

Schwer einzuschätzen ist auch für Branchenexperten, inwieweit der Konzentrationsprozess sich im genossenschaftlichen und privaten Molkereistrukturen parallel vollziehen wird. Bisher haben Fusionen oder Übernahmen großer privater Molkereien nicht stattgefunden. Im Moment scheint es, dass großen deutschen Genossenschaften mehr mit ihrer eigenen Konsolidierung befasst sind, als dass sie wirtschaftlich in der Lage wären, größere private Molkereien zu übernehmen. Gleiches gilt nicht

für die großen europäischen Molkereikonzerne und möglicherweise auch nicht für die auf starke Expansion ausgelegten Privatmolkereien wie z. B. Müller-Milch. Ein Generationswechsel in einigen großen deutschen Privatmolkereien öffnet den Raum für derartige Spekulationen.

Das Exportgeschäft der deutschen Molkereien ist nach wie vor gut, aber ohne deutliche Verbesserungen in der Wachstumsdynamik. Besonders die bayerische Molkereiwirtschaft ist im hohen Maße vom alles überragenden Export nach Italien abhängig. Regionen wie Russland, Japan und China bringen zwar auch für den deutschen Export überdurchschnittliche Wachstumsraten, allerdings teilweise, wie China, von einem niedrigen Niveau ausgehend und vielfach ohne nachhaltige Strukturen vor Ort.

In der alten EU-15 wie auch in der neuen EU-25 gilt es für die deutschen Molkereien ihren Platz zu behaupten, was durch weitere Konzentrationsprozesse der Milchwirtschaft im westlichen Europa, ohne deutsche Beteiligung, eher schwerer wird. Besonders die deutschen Genossenschaften spielen weder im europäischen Konzentrationsprozess noch im Bereich der internationalen Markterschließung eine dynamische Rolle. Insofern sind zurzeit neue Beschäftigungsimpulse aus dem internationalen Engagement der deutschen Molkereiwirtschaft ausschließlich bei einigen privaten Molkereien insbesondere in Russland zu erhoffen. Sofern es den Molkereien in den nächsten Jahren gelingt, aus sinkenden Milchpreisen Investitionspotenziale für ein internationales Engagement zu realisieren, mag dieses zu einer Trendveränderung in der Beschäftigungsentwicklung in der deutschen Molkereiwirtschaft führen und die eingangs skizzierte Trendprognose zur Beschäftigungsentwicklung abschwächen.

Ein Vergleich der Beschäftigungsentwicklung in der Milchverarbeitung in Deutschland mit Entwicklungen in den Niederlanden und Dänemark zeigt, dass die Beschäftigungssituation in konsolidierten Märkten deutlich stabiler verläuft. In den Niederlanden, in denen die Genossenschaften Royal Friesland Foods und Campina zusammen einen Anteil von ca. 80 % haben, ist die Zahl der Beschäftigten seit dem Jahr 2000 relativ konstant. Ebenfalls relativ stabil entwickelte sich die Beschäftigungssituation in der dänischen Milchverarbeitung, in der Arla Foods alleine einen über 90 % Anteil hat. Seit Mitte der neunziger Jahre schwankte die Beschäftigung nur um maximal 700 bei durchschnittlich 10.000 Beschäftigten. Entscheidend für die hohe Stabilität in der Beschäftigung in den Niederlanden und Dänemark dürften jedoch nicht nur die konsolidierten nationalen Märkte, sondern auch das umfangreiche internationale Engagement der dänischen und der niederländischen Molkereikonzerne und die hohe Exportquote sein.

Für die deutsche Milchverarbeitung lässt sich daraus schließen, dass in einem stärker konsolidierten Markt mit dynamischerem internationalem Engagement deutscher Molkereien, die Beschäftigungssituation voraussichtlich stabiler wird bzw. sogar zu einer Trendwende führt. Auch wenn die deutsche Molkereiwirtschaft in den nächsten 10 Jahren nicht vergleichbar mit dänischen oder niederländischen Verhältnissen konsolidiert sein wird, so wird sie voraussichtlich dennoch einen Konzentrationsgrad erreicht haben, der Anlass zur Hoffnung gibt, dass die geschätzte Zahl von 25–30.000 Beschäftigten in der Milchverarbeitung (inkl. Eis) bereits eine längerfristig stabile Untergrenze der Beschäftigtenzahl bildet.

Da sich aber Märkte und Rahmenbedingungen ebenso wie Management- und Unternehmensstrategien wandeln und damit bisherige Trends beeinflussen bzw. verändern, sind die vorstehenden Prognosen natürlich mit entsprechender Vorsicht zu bewerten.

## VERZEICHNIS DER ZITIERTEN LITERATUR

---

- ACNielsen Pressedienst (2003): Handelsmarken sind weltweit auf dem Vormarsch. Wien.
- ATKearny (2004): Potenzial in Deutschland noch nicht vollständig ausgeschöpft. Mit Premium-Handelsmarken 300 Millionen Euro für deutschen Lebensmittel-einzelhandel. Düsseldorf.
- Bergstreser, M. (2002): Milchwirtschaft in Europa – Vergleich der Arbeitsbedingungen in Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich Irland, Italien, Niederlande, Spanien«, Gewerkschaft NGG, unveröffentl. Vortragsmanuskript.
- Biester, S. (2004): Konzepte: Innovations-Tempo beschleunigt. Die Vielfalt im Molkerei-produkte-Sortiment wächst immer weiter. In: <http://www.lz-net.de/specials/pages/protected/show.prl?id=574&backid=1136>.
- Braun, H. G. (2000): Unternehmenszusammenschlüsse in milchverarbeitenden Unternehmen. Dissertation Technische Universität München.
- Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (2004a): »Stellungnahme des Wissenschaftlichen Beirats Agrarpolitik, nachhaltige Landbewirtschaftung und Entwicklung ländlicher Räume beim Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft zu den Beschlüssen des Rates der Europäischen Union zur Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik vom 26. Juni 2003«.
- Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (2004b): Agrarreform konkret – So werden die Reformbeschlüsse in Deutschland umgesetzt, Berlin, 1.7.2004.
- Dellago, V./Wenig, J./Tochtermann, T.C.A. – McKinsey & Company (2004): Markenartikler am Scheideweg: Premiummarken oder Massenware? In: akzente 31 (04/2004).
- Deutscher Bauernverband (2003): Situationsbericht 2004, Bonn.
- Deutscher Bauernverband (2004): Situationsbericht 2005, Bonn.
- Dietz, D. (2004): Wettbewerb: Zwei Molkereien, zwei Erfolgswege. In: Lebensmittel Zeitung 17.09.2004.
- EU-Kommission, GD Landwirtschaft (2004): »Prospects for agricultural markets 2004–2011«, Juli.
- Gent, G. (2004): Speech to FAO Symposium on International investment in Dairy Processing. Winnipeg, 18.06.2004.
- GfK Consumer index (2004): Discounter – auf Normalmaß gestutzt. Consumer Scan Total Grocery 02-2004.

- Institut für Demoskopie Allensbach (2003): Weniger Markenbewusstsein. Ein Ergebnis der Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse 2003. Trendanalyse. 2003/Nr. 15.
- Institute für Mergers & Acquisitions (IMA) an der Universität Witten/Herdecke (2004): M&A-Strategien und Übernahmewelle: Die Zukunft des M&A-Marktes, Studie zur Entwicklung des M&A-Marktes in Deutschland basierend auf einer Umfrage unter 192 M&A-Professionals. Witten-Herdecke.
- ISA Consult (2000): Auswirkungen der EU-Integration Polens auf die Agrar- und Ernährungswirtschaft in Deutschland – Rahmenbedingungen und Optionen einer sozialen Gestaltung, Forschungsprojekt der ISA Consult GmbH im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Hamburg.
- Jansen, J./Krijger, A./Griffin, M. (2004): International Investment in Dairy Processing: A Summary. What is it? What has happened? Where are we going?
- KPMG/Euro-Handelsinstitut (2004): Statusquo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004. Eine Marktanalyse von KPMG und EHI. Köln
- Maidl, U./Weindlmaier, H. (2002): Positionierung von Marken für Milchprodukte. In: Deutsche Molkerei-Zeitung (dmz). Nr. 23/2002, S. 24–29.
- MIV (2004): Milch&Marketing: Deutsche Milchindustrie setzt weiter auf Ausbau der Produktpalette, Bonn.
- Richarts, E. (2003): Die Agrar-Reformbeschlüsse im Milchsektor, ZMP Bonn.
- Richarts, E. (2004): EU-Osterweiterung. Wie reagieren die Märkte für Milch und Milchprodukte, Vortragsmanuskript, 14. Oktober 2004.
- Roeb, Thomas (2004): Background. Generation Aldi wird erwachsen. Lebensmittel Zeitung Intenet Edition vom 2.04.2004.
- Salamon, P. (2003): Weltmarkt für Milch und Milchprodukte im Spannungsfeld von EU-Agrarmarkordnung und WTO-Verhandlungen, Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft. Braunschweig.
- Sanftleben, P. (2004): Milchleistung und Produktionsstruktur – Trends der internationalen Entwicklung. In: ZMP-Milchforum, 18./19. März 2004, Berlin.
- Stockmeyer, B./Weindlmaier, H. (1999): Produktentwicklung in der Ernährungsindustrie – Ausgestaltung und Erfolg. München.
- Wellert, K. (1994): Zur Wettbewerbsfähigkeit von Molkerei- und Schlachtunternehmen im vereinten Deutschland – Analysiert anhand ausgewählter Regionen. Dissertation Universität Göttingen.
- Winkelmann, T. (2004): Erfolgsfaktoren in der Molkereiwirtschaft. Dissertation Technische Universität München.
- ZMP (2004): Marktbilanz Milch 2004, Berlin.
- ZMP (2004): Jahresbericht Milch 2004/2005.

# Anhang



# KURZPORTRAITS EUROPÄISCHER KONZERNUNTERNEHMEN

## 1. CAMPINA

### Unternehmensprofil

Die Campina bv aus dem niederländische Zaltbommel entstand 1989 durch Fusion der beiden Molkereigenossenschaften Melkunie Holland und DMV Campina. Campina hat etwa 6.500 Milchviehhalter in den Niederlanden, 2.400 Milchviehhalter in Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Hessen sowie 70 Milchviehhalter in Belgien als genossenschaftliche Mitglieder.

Die Stellung auf dem Heimatmarkt ist mit einem Umsatzanteil von 22 Prozent relativ stark. Der deutsche Markt ist jedoch mit einem Anteil von rd. einem Viertel am Konzernumsatz der umsatzstärkste Auslandmarkt.

#### *Kennzahlen Campina*

Milchverarbeitung	Umsatz	Mitarbeiter	Exportanteil
5,15 Mrd. kg	3,71 Mrd. €	6.872	68 %

Quelle: Deutsche Milchwirtschaft Spezial (2003): Die umsatzstärksten Mopro-Anbieter 2003.

Die Unternehmenskultur der Campina gilt als ausgesprochen innovationsoffen und forschungsstark, wobei sich die etwa 7.500 bäuerlichen Eigner nicht nur als Erzeuger, sondern vor allem auch als Händler bzw. Shareholder verstehen. Dieses Selbstverständnis hat zur Folge, dass aus den erwirtschafteten Erträgen in erheblichem Maße Rücklagen (zulasten des Milchgeldes) gebildet wurden, die für die Expansionen und Produktentwicklung verwendet werden.

Bemerkenswert ist die Bündelung aller Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in der Campina Innovation, die mit einer Reihe von Firmen kooperiert, die sich mit Forschung und Entwicklung in der Ernährungsindustrie beschäftigen.

Das Mitbestimmungs- und Beteiligungsrecht innerhalb der Genossenschaft verläuft über ein mehrstufiges Verfahren mit regionalen Abteilungen, die wiederum in neun Kreisen organisiert sind, die jeweils ein Vorschlagsrecht für die Besetzung von Posten im Vorstand und im Beirat besitzen. Das höchste Organ der Genossenschaft, der Mitgliederrat, entscheidet u. a. über das Investitionsbudget und bestellt die Mit-

glieder des Vorstands und des Beirats. Das Stimmrecht der Mitglieder ist auf allen Ebenen von der abgelieferten Milchmenge abhängig.

Ferner beschränken sich die Eigner (Genossen) weitgehend auf eine allgemeine Erfolgskontrolle in den Kontrollgremien, in denen auch Handelsvertreter und Bankiers vertreten sind, während das operative Geschäft von einer

Hauptgeschäftsführung geführt wird. Als entscheidend wird zudem angesehen, dass die Aufnahmen in die Campina an die Teilnahme bestimmter Fortbildungsaktivitäten in betriebswirtschaftlichen – und betriebsorganisatorischen Bereichen gebunden ist, sodass genossenschaftsweit bestimmte Standards etabliert werden konnten.

## **Unternehmensstrategie**

In den Jahren nach der Fusion nach dem Zusammenschluss von Melkunie Holland und DMV Campina expandierte die Campina weltweit, vor allem aber in Europa überaus stark. In den Jahren 1991 bis 1993 wurden die belgische Comelco NV, Deltown Specialities in den Vereinigten Staaten und die deutsche Südmilch AG Deutschland gekauft. In den Jahren 1997 bis 1999 folgten weitere Akquisition – darunter Bacha und Tojo in Polen, ein Joint Venture mit Milchwerke Köln/Wuppertal (MKW) in Deutschland zur Tuffi Campina, Übernahme von Menken Dairy Food und Menken Polderland (Niederlande). 1999 erfolgte die Fusion von Tuffi Campina und Emzett, Berlin zu Tuffi Campina emzett. In 2002 schließen sich die Tuffi Campina emzett und Campina GmbH (ehemals Südmilch AG) zur Campina GmbH zusammen. Im Jahr 2003 wird die private Molkerei H. Strothmann übernommen und das Südostasiengeschäft durch die Übernahme von Parmalat Thailand und die Gründung der Campina Vietnam ausgebaut. In den letzten Jahren stand die Harmonisierung der in Europa aufgekauften Unternehmen und Produktionsstätten im Vordergrund, sodass durch Implementation von Standards erhebliche Kosteneinsparungen realisiert werden konnten, während die Wachstumsstrategie stärker international ausgerichtet wurde. Nach dieser kurzen Konsolidierungsphase gaben Campina und Arla Foods Jahr 2004 ihre Fusionsabsichten bekannt.

Die Campina ist mit einer Eigenkapitalquote von 32 Prozent auch nach der dynamischen Expansionsphase ausgesprochen finanzstark. Integration, Reorganisation und Harmonisierung sind im Campinakonzern trotz der starken Expansion durch Aufkäufe der letzten Jahre schon relativ weit fortgeschritten, wovon auch die Dachmarkenstrategie mit den Kernmarken Campina, Landliebe und Mona zeugt.

Campinas Strategie richtet sich mit Trinkmilch, insbesondere Milchdrinks, Joghurts, Desserts, Butterprodukten und Käse als Markenprodukte auf den euro-

päischen Markt. Weltweit ist Campina mit Ingredienzen für die Nahrungsmittel- und die pharmazeutische Industrie, Milchpulver, Butteröl, Sahneprodukte und Caseinat vertreten. Industrielle Produkte haben einen Anteil von 14 Prozent am Gesamtumsatz. Auch in diesem Feld hat Campina die Innovationsführerschaft inne.

Nach (erfolgreichem) Zusammenschluss mit Arla Foods wäre für die Arla Campina wieder mit einer Phase der Konsolidierung und Anpassung innerhalb des Konzerns zu rechnen, wobei dem entstehenden Molkereeriesen weitere Akquisitionen auch während dieser Phase zugetraut werden.

Ob das konzerneigene Ziel, jährlich einen Rationalisierungsvorteil von 134 Mio. Euro durch die Fusion zu erwirtschaften, erreichbar ist, ist unter Branchenexperten derzeit strittig. Während einige Branchenexperten mit Verweis auf die bereits sehr effizienten Strukturen beider Genossenschaften vor zu großen Erwartungen bzgl. weiterer Einsparpotenziale warnen, sieht die Mehrheit aufgrund der immensen Größe durchaus noch Potenziale.

Vor allem in Verwaltung und Vertrieb sowie in der Zusammenfassung von Einkauf und Entwicklung werden die größten Synergienpotenziale ausgemacht, während fusionsbedingte Produktionsbetriebsschließungen eher selten sein werden, weil es kaum Überschneidungen zwischen den Fusionspartnern gibt. Als sicher kann angesehen werden, dass sich die Arla Campina noch stärker international mit besonderem Schwerpunkt auf Asien ausrichten und als weltweit operierender Molkereikonkern auftreten wird.

## **2. ARLA FOODS**

### **Unternehmensprofil**

In Dänemark und Schweden setzten mit Beginn der siebziger Jahre starke Konzentrationsprozesse in der Molkereiwirtschaft ein, an dessen Ende national die Genossenschaften MD Foods in Dänemark und Arla in Schweden standen. Die beiden Unternehmen kooperierten bereits seit 1994 regional im Bereich der Milchpulverproduktion, bevor sie im Jahr 2000 zur Arla Foods fusionierten. Im Jahr 2004 kündigte Arla Foods die Fusionsabsicht mit der niederländischen Genossenschaft Campina an.

In der Arla Foods sind etwa 13.600 genossenschaftliche Milcherzeuger, rd. 6.500 aus Dänemark und 7.100 aus Schweden.

### **Kennzahlen**

Milchverarbeitung	Umsatz	Mitarbeiter	Exportanteil
7,1 Mrd. kg	5,3 Mrd. €	17.800	50 %

Quelle: Deutsche Milchwirtschaft Spezial (2003): Die umsatzstärksten Mopro-Anbieter 2003.

Arla Foods verfügt über ausgesprochen starke Positionen auf den dänischen und schwedischen Heimatmärkten. In Dänemark wird rund 90 Prozent, in Schweden etwa 60 Prozent des Milchaufkommens von Arla Foods verarbeitet.

Dieser Heimatmärkte bilden auch die Hauptabsatzmärkte, wo etwa die Hälfte des Konzernumsatzes generiert werden. Ein Drittel wird in den restlichen europäischen Staaten abgesetzt, wobei Großbritannien und Deutschland die wichtigsten Märkte darstellen. In Großbritannien zählt Arla Foods nach der Übernahme von Express Dairies 2003 zu den vier bedeutendsten Anbietern von Trinkmilch und seit dem Kauf der Käserei HAT Webb & Co. ist der Konzern überdies der wichtigste Anbieter von Käse-Spezialitäten. Mit 18 Prozent Anteil am Konzernumsatz ist Großbritannien der umsatzstärkste Markt nach Dänemark und Schweden. Auf dem deutschen Markt, auf den ein Umsatzanteil von 8 Prozent am Konzernumsatzes entfällt, ist Arla Foods vor allem mit Käse-Spezialitäten präsent.

Seit einer Markenbereinigung im Jahr 2003 firmieren alle Arlaprodukte in Deutschland unter der Dachmarke »Arla«.

Die Anteilseigner (Genossen) der Arla Foods bestimmen Vorstand und Aufsichtsrat des Unternehmens. In Dänemark und Schweden existieren fünf bzw. drei Regionen, aus denen jeweils ein Vorstand gewählt wird. Die Vorsitzenden der regionalen Vorstände bilden die Delegiertenversammlung als höchstes Organ des Unternehmens. Die Delegiertenversammlung umfasst 140 Mitglieder, wovon zehn durch die Arbeitnehmer bestimmt werden. Dem Aufsichtsrat von Arla Foods gehören 16 Anteilseigner sowie vier Vertreter der Arbeitnehmer an. Jede Region bestimmt einen Vertreter, die übrigen Mitglieder werden von der Delegiertenversammlung gewählt. Die Stimmrechte für die Delegiertenkonferenz richten sich nach der Milchmenge.

### **Unternehmensstrategie**

Das außereuropäische Geschäft der Arla Foods konzentriert sich auf den mittleren Osten, wo vor allem Saudi Arabien ein wichtiger Markt ist. Dosenmilchprodukte werden vor allem für den asiatischen Raum produziert, wobei Arla Foods in diesem Segment eine starke Position einnimmt. Dabei ist der Konzern in Nordeuropa mit

seinem kompletten Sortiment der gelben und weißen Linie präsent, während im südlichen Europa ausgesuchte Käse- und Butterprodukte abgesetzt werden. Deutschland bildet eine Zwischenform. Außereuropäische Märkte werden mit speziell auf die dortigen Konsumbedürfnisse zugeschnittenen Produkten bedient.

Arla Foods konnte an die MD Foods-Tradition anknüpfen und sich als weltweiter Lieferant von »Added Values« und Inhalts- und Zusatzstoffen auf Milchbasis schwerpunktmäßig für die Ernährungsindustrie, teils aber auch für andere Industrien etablieren. Überdies umfasst das Arla-Sortiment profitable Spezialprodukte wie etwa Babynahrung, diätetische Nahrungsmittel oder glutenfreie Produkte etc. Mit der Arla-Tochter Medipharm AB hat sich Arla auf Biotechnologie spezialisiert und stellt Bakterienkulturen für Landwirtschaft und Ernährungsindustrie her.

Diese Spezialprodukte sind Ergebnis einer stark auf Innovation und Forschung ausgerichteten Firmenkultur und der Bereitschaft der Eigner, zulasten des Milchgeldes kontinuierlich Forschung und Innovationen zu finanzieren. Der Arla Foods Konzern verfügt über einen Eigenkapitalquote von 28 Prozent.

Die etwa 200 Personen umfassende Forschung und Entwicklung des Arla Foods Konzerns entwickelt in enger Abstimmung mit Marketing und den Endverbrauchern etwa 200 neue Produkte pro Jahr. Allein in Dänemark und Schweden werden zwischen 30 und 50 Markeinführungen im Jahr registriert. Die Forschung und Entwicklung richtet sich jedoch nicht ausschließlich auf die Produktentwicklung, sondern auf die gesamte Wertschöpfungskette von Produktionstechnologien der Erzeuger bis hin zur Produktqualität und Sicherheit.

Arla Foods verfügt ebenfalls über etablierte Marken, die in erster Linie von Arla mit in die Arla Foods eingebracht und seitdem konsequent ausgebaut wurden. In Europa verfolgt Arla eine Dachmarkenstrategie, während außerhalb von Europa ein differenziertes Marketing vorgenommen wird.

Im Sommer 2001 wurde ein umfassendes Rationalisierungsprogramm für die Produktionsstandorte in Dänemark und Schweden aufgelegt, das die Schließung von 17 weiteren Betriebsstätten bis 2006 vorsieht. Ferner werden die Schnittkäseproduktion an einem Standort in Dänemark und die Pulverproduktion in Schweden konzentriert. Arla strebt nach eigenem Bekunden eine Verdoppelung des Umsatzes in den nächsten acht bis zehn Jahren an. Anfang 2005 ist die Restrukturierung weitgehend abgeschlossen, sodass eine weitere Fusion mit Campina angegangen werden kann.

### 3. ROYAL FRIESLAND FOODS

#### Unternehmensprofil

Royal Friesland Foods ist aus einer Reihe von Fusionen und Aufkäufen hervorgegangen. Der wichtigste Schritt war der Zusammenschluss von Coberco, Friesland Frico Domo (Friesland Dairy Foods) und schließlich mit der Genossenschaft Dutch dairy im Jahr 1997. Seitdem sind weitere Unternehmen Molkereien in den Niederlanden aufgekauft und durch Molkereien in Osteuropa ergänzt worden. Für Aufsehen sorgte zuletzt aufgrund des Volumens die Übernahmen von Nutricia Dairy & Drinks Group für 664 Mio. Euro.

Die zur Royal Friesland Foods zusammengeschlossenen Molkereien waren bereits in den 1970er und 1980er Jahren im Ausland aktiv, sodass die Royal Friesland Foods heute ein multinationalen Molkereikonzern ist, der vor allem in West- und Zentral-europa und in Westafrika und Südostasien Molkereiprodukte absetzt. In der Royal Friesland Foods sind zirka 11.000 Milcherzeuger genossenschaftlich organisiert.

Royal Friesland Foods vergibt neben den üblichen genossenschaftlichen Mitgliedsanteilen (A-Anteile) für Milcherzeuger auch von der Milchmenge unabhängige B-Anteile als reine renditeorientierte Kapitalinvestments. Über diese Anleihen wurden 2003 insgesamt 125 Mio. Euro aufgenommen.

#### Kennzahlen

Milchverarbeitung	Umsatz	Mitarbeiter	Exportanteil
5,2 Mrd. kg	4,6 Mrd. €	18.000	65 %

Quelle: Deutsche Milchwirtschaft Spezial (2003): Die umsatzstärksten Mopro-Anbieter 2003.

Von den 18.000 Mitarbeitern arbeiten zirka 12.500 außerhalb der Niederlande. Die Genossenschaft hat eine Eigenkapitalquote von 34 Prozent.

#### Unternehmensstrategie

Royal Friesland Foods produziert unter einer Vielzahl von Marken vor allem Milchgetränke auf Obstbasis für den Verbrauchermarkt sowie für professionelle Anwender und Lebensmittelhersteller. Das Friesland-Produktsortiment umfasst relativ ausgeglichen die gesamte gelbe und weiße Linie.

Es entspricht der erklärten Strategie von Royal Friesland, die Umsatz- und Ertragsabhängigkeit von Standardprodukten durch eine hohe Veredelung durch added

values oder durch eine kommunikative Markenartikelpolitik weiter zu reduzieren. Dementsprechend ist Royal Freisland Foods im Branchenvergleich relativ renditestark.

Friesland setzt seit längerem stark auf außereuropäische Märkte und ist in vielen Staaten Südostasien mit eigenen Produktionsstätten präsent. Von den Niederlanden aus werden vor allem West- und Zentraleuropa und Osteuropa bedient.

Beginnend mit dem Jahr 2003 wurde ein Restrukturierungsprojekt eingeleitet, das durch die Zusammenfassung von Produktionsstandorten für die Käseproduktion und Verpackung Kosten einsparen soll. Dadurch werden bis Ende 2006 vier Produktionseinheiten mit insgesamt 350 Arbeitsplätzen wegfallen.

Da auch Friesland Fusiongespräche mit Arla Foods geführt haben soll, erscheint es möglich, dass Friesland nach Abschluss der hausinternen Restrukturierungsphase einen weiteren großen Zusammenschluss mit einer europäischen Genossenschaft anstrebt. Sollte dafür kein ausreichend konsolidierter Partner in Europa zur Verfügung stehen, sind auch weitere Kooperation im außereuropäischen Ausland denkbar.

## **4. DANONE**

### **Unternehmensprofil**

Den Ursprung der französischen Danone Gruppe bilden zwei Glasfirmen, die sich 1966 zu BSN zusammengeschlossen haben. Wenig später folgte der Einstieg bei der Mineralwasserfirma Evian, später bei Kronenbourg Bier und die Übernahme weiterer Biermarken. Mit dem Kauf des Milchproduzenten Gervais Danone im Jahr 1973 wird BSN Gervais Danone zum größten Lebensmittelkonzern Frankreichs. Den Schritt auf andere europäische Märkte vollzieht BSN Gervais Danone 1986 mit dem Erwerb von General Biscuit, die Tochterunternehmen in Deutschland, Belgien, Frankreich, den Niederlanden und Italien besitzt. Im Jahr 1989 wird das ebenfalls europaweit aufgestellte Unternehmen Nabisco's übernommen. 1994 erfolgt die Umbenennung der BSN Gervais Danone in Danone und eine Konzentration auf das Lebensmittelkerngeschäft durch den Verkauf aller Biermarken und der Anteile an den Glasfirmen.

In den letzten Jahren erfolgt innerhalb der Danone-Gruppe eine Konzentration auf drei Kerngeschäftsbereiche: Milchfrischeprodukte, Getränke und Kekse. Innerhalb der Danone-Gruppe werden 6,2 Mrd. Euro mit Milchprodukten erwirtschaftet, was etwas weniger als die Hälfte des Konzernumsatzes ausmacht. In Frankreich verarbeitet Danone eine Milliarde kg Milch mit einem Umsatz von 1,3 Mrd. Euro. Danone ist weltweit der größten Hersteller von frischen Milchprodukten. Das Unternehmen

untergliedert diese Kategorie in die Subkategorien Frischkäse, Kinder, Dessert, Joghurt, Drinks, sonstige Milch und Probiotik. Mit einer Umsatzrendite von zuletzt 3,7 Prozent stellt die Milchsparte innerhalb des Danone-Konzerns das renditestärkste Geschäftsfeld dar.

**Kennzahlen 2003**

Milchverarbeitung	Umsatz	Mitarbeiter
24 Mio. Tonnen*	6,2 Mrd. € (Milchsparte)	88.600 insgesamt, davon 21.260 in der Sparte Milchprodukte

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf Basis von Unternehmensinformationen.

\* Menge der erzeugten Milchprodukte 2003

**Unternehmensstrategie**

Danone verfolgt eine Expansionsstrategie, die sich auf die am stärksten wachsenden Märkte konzentriert, in denen die drei Danone-Kerngeschäfte auf- und ausgebaut werden. Märkte mit geringeren Wachstumspotenzialen werden von Danone nicht bearbeitet. Mittelfristiges Konzernziel ist ein Anteil der neuen Wachstumsmärkte von 40 Prozent am Konzernumsatz, während der Rest auf den weitgehend gesättigten Märkten der Industrieländer erwirtschaftet werden. Zurzeit machen die Märkte der Entwicklungs- und Schwellenländer 31 Prozent des weltweiten Danone-Umsatzes aus. Dabei tritt Danone in der Marktentwicklungsphase sowohl mit den eigenen Dachmarken als auch mit speziellen Entwicklungen für die lokalen Märkte auf.

Der Kerngeschäftphilosophie entsprechend, hat Danone Ende in den letzten Jahren den Käsehersteller Galbani veräußert und ihr Engagement im türkischen Milchgeschäft ausgeweitet. 2004 wurde der Anteil an dem weltgrößten Biojoghurt-Produzenten Stonyfield Farm von 40 auf 80 Prozent aufgestockt. Ebenfalls um den Ansatz probiotischer Joghurt-Produkte zu erhöhen, geht Danone in Asien eine strategische Partnerschaft mit dem Kauf eines 20-Prozent-Anteils am japanischen Konkurrenten Yakult Honsha ein.

Ihr Deutschlandgeschäft mit Molkereiprodukten erfolgt über die Niederlassung in München, die über drei spezialisierte Verarbeitungsbetriebe in Rosenheim, Ochsenfurt und Hagenow verfügt. Dort werden für Danone etwa 400 Mio. Kg deutsche Milch im Jahr verarbeitet, wovon ein erheblicher Teil (43 Prozent) an Konzernschwestern im Ausland, vornehmlich in Frankreich, Benelux und Osteuropa, geliefert wird. Die Danone Deutschland GmbH weist einen Umsatz von 432 Mio. Euro aus und beschäftigt 800 Mitarbeitern. Mit Marken Actimel, Fruchtzwerge, Obstgarten

und Dany Sahne ist die Danone Deutschland GmbH der führende Markenartikler auf dem deutschen Mopro-Markt. Nach Angaben von AC Nielsen belegt Danone bei den umsatzstärksten Markenartikeln im Milchproduktessortiment die Hälfte der ersten 20 Plätze und führt zudem dieses Ranking mit Actimel an.

Diese Position ist das Resultat einer stringenten Markenorientierung, die mit erheblichem Werbeaufwand eingefügt bzw. gepflegt werden, sodass nahezu 60 Prozent des Umsatzes von den vier Dachmarken (Danone, Evian, LU and Wahaha) des Konzerns generiert werden.

In Deutschland sind Danone in den letzten Jahren überaus innovative Produktinnovationen und erfolgreiche Relaunches der deutschen Hauptmarken Dany Sahne und Obstgarten gelungen. Zudem gilt die Danone Gruppe ebenfalls als forschungs- und entwicklungsstark, wovon Danones überaus starke Position mit Actimel im dynamischen Probiotik-Segment zeugt.

Der Absatz von Actimel bescherte Danone im Jahr 2003 eine Umsatzsteigerung um 10 Prozent und sogar 12 Prozent im Jahr 2004. Ausgehend von diesem Wachstum auf den europäischen Märkten erfolgt die Einführung probiotischer Milchprodukte in Südamerika und Osteuropa.

Die Markenposition und Marktstellung von Danone sind in Deutschland derart stark und profitable, dass Danone als einiges großes Molkereiuunternehmen in Deutschland keine Handelsmarken produzieren muss. Auch in Zukunft soll das deutsche Wachstum ausschließlich über das Markengeschäft realisiert werden.

Aus diesem außergewöhnlich starken inneren Wachstum resultieren zwei Konsequenzen. Aufgrund der hohen Spezialisierung auf dem deutschen Markt, der starken Stellung bei Markenprodukten und der hohen Profitabilität erscheint es wenig wahrscheinlich, dass Danone in Deutschland die Übernahme oder Fusion mit anderen Molkereien anstrebt.

Gleichzeitig zieht Danone das Interesse anderer Lebensmittelkonzerne auf sich. Zwar wurden große Unternehmenszusammenschlüsse durch den französischen Vorstand immer wieder ausgeschlossen, aber in der Vergangenheit kursierten dennoch Spekulationen über die Absichten einer feindlichen Übernahme.

In Frage kommen wegen der beträchtlichen Summe lediglich wenige Konzerne. PepsiCo, Unilever oder Coca Cola wurden u. a. als potenzielle Interessenten gehandelt. Während Unilever wahrscheinlich das Milchgeschäft im Konzern behalten würde, da sich daraus Synergien zur eigenen Speiseeisproduktion ergäben, wäre bei den anderen Kandidaten eher eine Auslagerung der Milchsparte wahrscheinlich, da sie weniger oder gar nicht in die eigene Konzernstruktur passt. Das Interesse des Coke-Konzerns dürfte sich in erster Linie auf die Getränkepartie richten, sodass im Fall

der Übernahme mit einem Verkauf der Molkereisparte zu rechnen wäre. Damit stünde der voraussichtlich weltweit profitabelste Molkereikonzern zum Verkauf, wobei es eher unwahrscheinlich erscheint, dass ein anderes Molkereiunternehmen den Kaufpreis aufbringen kann.

# ÜBERSICHT DER IM RAHMEN DER STUDIE DURCHGEFÜHRTEN EXPERTENGESPRÄCHE

---

## **MOLKEREIEN**

### **(VORSTÄNDE/GESCHÄFTSFÜHRER/BETRIEBSRÄTE)**

- Arla Foods GmbH
- BMI Bayerische Milchindustrie eG
- EHRMANN AG
- Friesland Deutschland GmbH
- fríschlí GmbH
- Hochland AG
- Nordmilch eG

## **HANDEL**

- Edeka AG
- SPAR Handels-Aktiengesellschaft

## **VERBÄNDE UND INSTITUTIONEN**

- Association Européenne des Diplômés de L'Industrie Laitière (AEDIL)
- Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA)
- Deutscher Bauernverband e.V.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V.
- Europäische Kommission – GD Landwirtschaft
- Europäische Föderation der Agrar-, Nahrungsmittel- und Tourismusgewerkschaften (EFFAT)
- Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG)
- International Dairy Federation
- Milchindustrie-Verband e.V. (Miv)
- Verband der deutschen Milchwirtschaft e.V.
- Verband der privaten Milchwirtschaft e.V.

- Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle GmbH (ZMP)
- Zentralverband Deutscher Milchwirtschaftler e.V.

## **WISSENSCHAFT/BERATUNG**

- bm Management Partner GmbH
- Professur für Betriebswirtschaftslehre der Milch- und Ernährungsindustrie an der Technischen Universität München

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
**bisher erschienene Reihentitel** ab Band 92

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Hans-Erich Müller</i> Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie (Handbuch Fusionsmanagement)	13092	3-935145-68-3	8,00
<i>Christian Timmreck</i> Unternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions (Handbuch Fusionsmanagement)	13093	3-935145-69-1	10,00
<i>Volker Korthäuer • Manuela Aldenhoff</i> Steuerliche Triebfedern für Unternehmensumstrukturierungen (Handbuch Fusionsmanagement)	13094	3-935145-70-5	6,00
<i>Dieter Behrendt</i> Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen – Chancen für neue zukunftsfähige Arbeitsplätze	13095	3-935145-73-X	11,00
<i>Ingolf Rascher • Uwe Wilkesmann</i> Wissensmanagement. Analyse und Handlungsempfehlungen	13096	3-935145-71-3	12,00
<i>Tanja Klenk • Frank Nullmeier</i> Public Governance als Reformstrategie	13097	3-935145-72-1	12,00
<i>Reiner Hoffmann • Otto Jacobi • Berndt Keller • Manfred Weiss (eds.)</i> European Integration as a Social Experiment in a Globalized World	13098	3-935145-74-8	14,00
<i>Angelika Bucerius • Diether Döring • Richard Hauser (Hrsg.)</i> Alterssicherung in der Europäischen Union. Perspektiven der Finanzierung	13099	3-935145-75-6	25,00
<i>Werner Killian • Karsten Schneider</i> Die Personalvertretung auf dem Prüfstand	13100	3-935145-76-4	12,00
<i>Nils Fröhlich • Jörg Huffschmid</i> Der Finanzdienstleistungssektor in Deutschland	13101	3-935145-77-2	15,00
<i>Susanne Felger • Angela Paul-Kohlhoff</i> Human Resource Management	13102	3-935145-78-0	15,00
<i>Paul Elshof</i> Zukunft der Brauwirtschaft	13103	3-935145-79-9	16,00
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating	13104	3-935145-80-2	19,00

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
**bisher erschienene Reihentitel** ab Band 92

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Hans-Erich Müller</i> Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie (Handbuch Fusionsmanagement)	13092	3-935145-68-3	8,00
<i>Christian Timmreck</i> Unternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions (Handbuch Fusionsmanagement)	13093	3-935145-69-1	10,00
<i>Volker Korthäuer • Manuela Aldenhoff</i> Steuerliche Triebfedern für Unternehmensumstrukturierungen (Handbuch Fusionsmanagement)	13094	3-935145-70-5	6,00
<i>Dieter Behrendt</i> Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen – Chancen für neue zukunftsfähige Arbeitsplätze	13095	3-935145-73-X	11,00
<i>Ingolf Rascher • Uwe Wilkesmann</i> Wissensmanagement. Analyse und Handlungsempfehlungen	13096	3-935145-71-3	12,00
<i>Tanja Klenk • Frank Nullmeier</i> Public Governance als Reformstrategie	13097	3-935145-72-1	12,00
<i>Reiner Hoffmann • Otto Jacobi • Berndt Keller • Manfred Weiss (eds.)</i> European Integration as a Social Experiment in a Globalized World	13098	3-935145-74-8	14,00
<i>Angelika Bucerius • Diether Döring • Richard Hauser (Hrsg.)</i> Alterssicherung in der Europäischen Union. Perspektiven der Finanzierung	13099	3-935145-75-6	25,00
<i>Werner Killian • Karsten Schneider</i> Die Personalvertretung auf dem Prüfstand	13100	3-935145-76-4	12,00
<i>Nils Fröhlich • Jörg Huffschmid</i> Der Finanzdienstleistungssektor in Deutschland	13101	3-935145-77-2	15,00
<i>Susanne Felger • Angela Paul-Kohlhoff</i> Human Resource Management	13102	3-935145-78-0	15,00
<i>Paul Elshof</i> Zukunft der Brauwirtschaft	13103	3-935145-79-9	16,00
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating	13104	3-935145-80-2	19,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Marita Körner</i> Riesterrente, Eichelförderung und geschlechtereinheitliche Tarife	13117	3-935145-94-2	10,00
<i>Arno Prangenberg • Manuela Aldenhoff</i> Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13118	3-935145-95-0	12,00
<i>Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf</i> Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor	13119	3-935145-96-9	16,00
<i>Andreas Boes • Michael Schwemmler</i> Herausforderung Offshoring, Auslagerung von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen	13120	3-935145-97-7	15,00
<i>Wolfgang Gerstberger • Wolfram Schmittl</i> Public Private Partnership	13121	3-935145-98-5	15,00
<i>Barbara Sternberger-Frey</i> Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligungen	13122	3-935145-99-3	10,00
<i>Johannes Koch • Winfried Heidemann • Christine Zumbeck</i> Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung des Lernens im Betrieb	13123	3-86593-001-8	12,00
<i>Wolfgang Däubler</i> Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat	13124	3-86593-002-6	12,00
<i>Klaus Hess • Siegfried Leittretter</i> Innovative Gestaltung von Call Centern – Kunden- und arbeitsorientiert	13125	3-86593-000-X	10,00
<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Gender Mainstreaming	13126	3-86593-003-4	28,00
<i>Elke Wiechmann</i> Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende oder die modernisierte Tradition	13127	3-86593-004-2	18,00
<i>Christoph Andersen • Marcus Beck • Stephan Selle (Hrsg.)</i> Konkurrieren statt Privatisieren	13128	3-86593-005-0	18,00
<i>Bernhard Hillebrand</i> Ökologische und ökonomische Wirkungen der energetischen Sanierung des Gebäudebestandes	13129	3-86593-006-9	10,00
<i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i> Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich	13130	3-86593-007-7	15,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Hartmut Küchle</i> Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort	13131	3-86593-008-5	12,00
<i>Klaus Maack</i> Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion	13132	3-86593-009-3	18,00
<i>Herbert Baum • Klaus Esser • Judith Kurte • Jutta Schneider</i> Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen	13133	3-86593-010-7	15,00
<i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i> Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung	13134	3-86593-011-5	24,00
<i>Hartmut Küchle</i> Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industriepolitische Aufgabe	13135	3-86593-012-3	20,00
<i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i> Gender Mainstreaming	13136	3-86593-013-1	i. Vorb.
<i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i> Forschen Lernen	13137	3-86593-014-X	12,00
<i>Oliver Farhauer</i> Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen	13138	3-86593-015-8	18,00
<i>Andreas Pentz • Achim Sollanek</i> Cash-Pooling im Konzern	13139	3-86593-016-6	15,00
<i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i> Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor	13140	3-86593-017-4	29,00
<i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i> Projektorganisation in der IT- und Medienbranche	13141	3-86593-018-2	28,00
<i>Rıza Gürel</i> Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache	13142	3-86593-019-9	15,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de

## Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Strasse 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

