

Gerlach, Sabine; Spiller, Achim; Wocken, Christian

## Article

# Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse

Agrarwirtschaft: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Marktforschung und Agrarpolitik

## Provided in Cooperation with:

Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. (GEWISOLA)

*Suggested Citation:* Gerlach, Sabine; Spiller, Achim; Wocken, Christian (2005) : Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse, Agrarwirtschaft: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Marktforschung und Agrarpolitik, ISSN 0002-1121, Deutscher Fachverlag, Frankfurt a. M., Vol. 54, Iss. 1, pp. 35-48, <https://doi.org/10.52825/gjae.v54i1.1614>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/304636>

### 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.*

# Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse

Sabine Gerlach, Achim Spiller und Christian Wocken  
Georg-August-Universität Göttingen

## 1. Trends auf dem Milchmarkt

Der folgende Beitrag skizziert zentrale Entwicklungslinien auf dem deutschen und internationalen Milchmarkt. Da sich Lebensmittelmärkte in ihrer Dynamik häufig nur noch mit einem stufenübergreifenden Blick erklären lassen, folgt die Gliederung der Wertschöpfungskette – von Verbraucherpräferenzen bis zur landwirtschaftlichen Produktion.

Das Jahr 2004 war durch gegensätzliche Trends gekennzeichnet. So deuten einige Entwicklungen auf eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs und eine Verschlechterung der Geschäftsbeziehungen zwischen der Landwirtschaft und den nachgelagerten Stufen hin. Die verstärkte Tätigkeit des Bundes deutscher Milchviehhalter (BDM) richtet sich zum Beispiel explizit gegen die Molkereien. Im Vordergrund steht der Versuch, im Sinne einer Gegenmachtbildung Milchmengen zu bündeln, um auf dem (Spot-)Markt bessere Erlöse für die kooperierenden Landwirte zu erzielen. Auch die öffentlichkeitswirksamen Aktionen von berufsständischen landwirtschaftlichen Organisationen gegen einzelne Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) („faire Milchpreise“) zeigen, dass sich erheblicher Unmut in der Branche aufgebaut hat. Im Gegensatz dazu stehen die gestiegenen Chancen für eine höhere Wertschöpfung durch die wachsende Bedeutung von Premiumsegmenten. Erstmals seit mehreren Jahren verringert sich das Wachstum der Discounter und Handelsmarken. Innovationen und profilierte Marken konnten Marktanteilsgewinne erzielen. Den Ursachen für diese unterschiedlichen Entwicklungen soll im folgenden Beitrag nachgegangen werden.

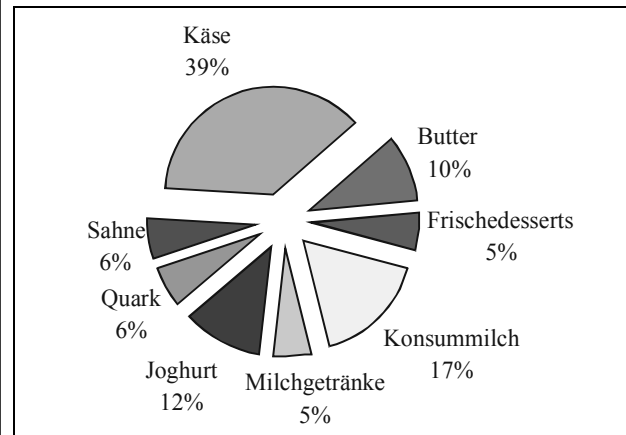
## 2. Entwicklungslinien in der Wertschöpfungskette für Milchprodukte in Deutschland

### 2.1 Konsumenten

In Deutschland gaben die Verbraucher im Jahr 2003 durchschnittlich 299 € pro Jahr für Milcherzeugnisse aus. Mit 39 % entfällt der größte Einzelposten auf Käseprodukte (siehe Abbildung 1). Im längerfristigen 10-Jahres-Trend ist der Pro-Kopf-Verbrauch von Butter (1993: 6,8 kg; 2003: 6,6 kg) annähernd konstant geblieben (ZMP, 1994; ZMP, 2004a). Der Trinkmilchkonsum geht zurück und lag Anfang der 1990er Jahre bei rund 70 kg pro Kopf, seit dem Jahr 2000 dagegen immer unter 65 kg. Im Jahr 2003 konnte überraschend ein Anstieg auf 66,8 kg erzielt werden (vgl. unten). Ein langfristiges Wachstumssegment ist Käse (1993: 18,5 kg; 2003: 21,7 kg).

Die Veränderungen von 2002 auf 2003 fallen bei den einzelnen Produkten sehr unterschiedlich aus (vgl. Tabelle 1). So stieg der Konsum von Milchgetränken im Jahr 2003 um 10 %. Die private Nachfrage nach Konsummilch auf Basis der Einzelhandelsverkäufe sank um 2 %, ob-

Abbildung 1. Der deutsche Markt für Molkereiprodukte (Wertanteile in % im Jahr 2003)



Quelle: ZMP, 2004b: 23

wohl der Pro-Kopf-Verbrauch insgesamt im vergangenen Jahr um 3 kg auf 66,8 kg angestiegen ist. Ein Grund für diese Differenz ist der wachsende Außer-Haus-Verzehr, in dem z.B. die immer beliebteren Kaffeebars Absatzzuwächse erzielen (ZMP, 2004a: 44). Bei der Betrachtung der Entwicklung in den ersten sieben Monaten im Jahr 2004 zeichnet sich ab, dass bei Käse eine deutliche mengenmäßige Nachfragesteigerung von 5 % zu verzeichnen ist, während die Nachfrage von Konsummilch um 1 % gesunken ist. Der Verbrauch von Joghurt bleibt hingegen stabil. Deutliche Zuwachsraten finden sich weiterhin bei Milchgetränken: Joghurt drinks und Trinkmolke wachsen um über 20 % (BRANDL, 2004).

Betrachtet man die Entwicklung verschiedener Marktsegmente, so zeigt sich bei Milch, dass die Verbraucher Produkte im mittleren Preis- und Qualitätsbereich weniger präferiert haben. Dagegen steigt inzwischen die Nachfrage nach Premiumprodukten wieder an. Dieser Trend ist z.B. bei den Premiummarken der Campina-Gruppe zu beobachten, die in den Jahren 2002 und 2003 Umsatzanteile eingebüßt haben, deren Umsatz aber im Jahr 2004 um rund 5 % zunehmen konnte (LZ, 2004a: 25). Aufschlussreich für die Chancen von Premiummarken ist auch, dass die Molkerei Weißenstephan in Bayern mit einem Absatzanteil von 16,4 % (2003) Marktführer bei Frischmilch ist, obwohl der

Tabelle 1. Private Nachfrage nach Milchprodukten in Deutschland: Veränderungsraten 2002 zu 2003 in %

|            | Milchgetränke* | Joghurt* | Käse** | Butter | Konsummilch | Quark |
|------------|----------------|----------|--------|--------|-------------|-------|
| Absatzvol. | + 10           | + 4      | + 2    | + 1    | - 2         | 0     |
| Umsatz     | + 17           | + 4      | - 2    | 0      | - 5         | - 4   |

\* Einschl. Trinkjoghurt; \*\* Modellrechnung der GfK

Quelle: ZMP, 2004b: 24

Durchschnittspreis mit 82 Cent/Liter erheblich über dem Marktpreis liegt (LZ, 2004b: 88). Ein weiteres Wachstumssegment sind internationale Käsespezialitäten wie Mozzarella und Feta; der Feta-Absatz stieg 2003 beispielsweise um 19 % (LZ-NET, vom 17.09.2004).

Milchprodukte in Bio-Qualität, die ebenfalls dem Premiumsegment zugerechnet werden, da sie rund 40 % höhere Durchschnittspreise erzielen, konnten im Jahr 2003 Umsatzzuwächse von 8 % bei Milch sowie 10 % bei Joghurt generieren (LZ, 2004c: 24). Der Bio-Anteil bei Milch im Lebensmitteleinzelhandel liegt damit bei 3,3 % des Umsatzes (Juni 2004, ohne Aldi), vier Jahre zuvor betrug der Wert erst 1,1 % (MICHELS, 2004). ZMP-Studien zeigen, dass dieses Wachstum während der vergangenen Jahre teilweise zu Lasten des konventionellen Premiumsegmentes gegangen ist, während aktuell beide Felder Umsatzzuwächse erzielen. Die Zielgruppen von Bio-Milch liegen schwerpunktmäßig bei Familien mit Kleinkindern und mit Kindern bis 14 Jahren, während konventionelle Hochpreismarken überproportional von Familien mit Kindern zwischen 6 und 14 Jahren und Singles mittleren Alters gekauft werden (MICHELS, 2004).

Der Nachfragezuwachs bei Handelsmarken ist in jüngster Zeit etwas abgeflacht. In der Weißen Linie ging die Wachstumsrate der Handelsmarken von 23 % des Umsatzes (2003) auf 8 % in der ersten Hälfte des Jahres 2004 zurück. (LZ, 2004d: 50). Insgesamt lag der Umsatzanteil der Handelsmarken in der Weißen Linie damit 2003 bei 22 %, der Absatzanteil bei 32 %. In der Gelben Linie betrug der Absatzanteil im Jahr 2003 rund 48 % (38 % des Umsatzes) (LZ, 2004e: 20). Der hohe Handelsmarkenanteil bei Molkereiprodukten verweist zum einen auf die Schwächen der Markenpolitik der Industrie (vgl. Kap. 2.3), zum anderen nehmen Discounter aus Sicht der Verbraucher immer mehr eine Nahversorgerfunktion ein und substituieren damit die Supermärkte, so dass gerade hier Güter des täglichen Bedarfs wie Molkereiprodukte nachgefragt werden.

Eine in den letzten Jahren verstärkt diskutierte Herausforderung des Verbraucherverhaltens ist die Präferenz vieler Kunden für Frischwaren mit langem Mindesthaltbarkeitsdatum (MHD). Der beliebte Griff in die hintere Reihe des Regals führt zu hohen Verderbquoten beim Handel und erzeugt Druck auf die gesamte Wertschöpfungskette zur Verlängerung des MHD. Eine erste Reaktion war die erfolgreiche Einführung von Extended Shelf Life-Milch (Milch mit verlängerter Haltbarkeit). In die gleiche Richtung zielt Rewe, die in den Jahresgesprächen 2004 eine Absenkung der Anlieferungstemperatur bei Molkereiprodukten um rund 2° C fordern, um damit eine Verlängerung des MHD von durchschnittlich 21 auf 25 Tage zu erreichen. Dies löste heftige Auseinandersetzungen mit dem Milchindustrieverband aus (MURMANN, 2004a: 20) und wird die Anforderungen an das Hygienemanagement bei allen Akteuren verstärken.

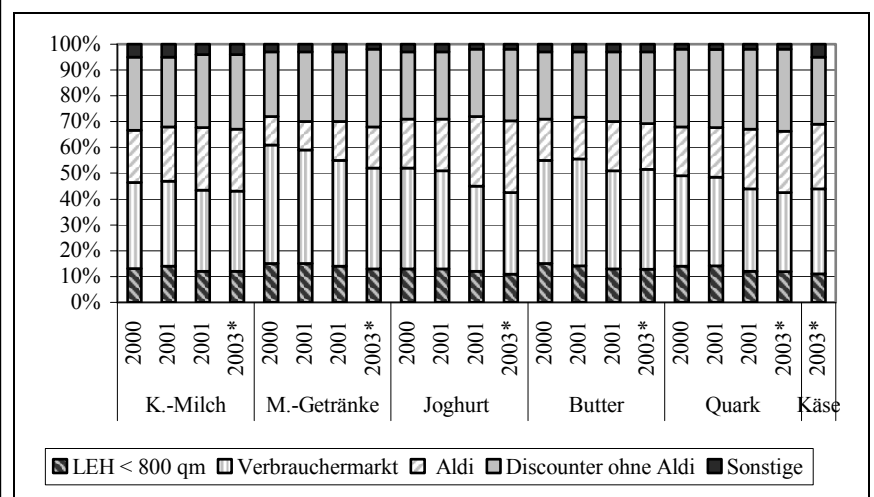
Zusammenfassend kann man für den deutschen Markt feststellen, dass der Konsum von Molkereiprodukten weiterhin steigt. Dies ist zum einen auf das positive Image dieser Produktgruppe zurückzuführen, zum anderen sorgen Innovationen bei Milchdrinks, Trinkjoghurts und Molkegetränken für teilweise zweistellige Zuwachsraten (HOLLAND, 2004: 62), so dass der Rückgang von traditionellen Molkereiprodukten wie Quark kompensiert werden kann. Auch in Zukunft sollte die wachsende Wellness- und Gesundheitsorientierung der Verbraucher positive Impulse für den Milchmarkt geben. Umsatzsteigerung bei probiotischen Flüssigprodukten, die im ersten Halbjahr 2004 wertmäßig bis zu 46 % zulegen konnten, zeigen, dass weiterhin Marktpotenziale erschlossen werden können (HEIMIG, 2004: 50). In diese Richtung könnten auch neue Diättrends (Atkins-Diät, low-carb) zielen, die in den USA bereits jetzt für Einbrüche auf dem Getreidemarkt sorgen und den Konsum tierischer Erzeugnisse beleben.

## 2.2 Lebensmitteleinzelhandel

Deutschland ist mit 38,2 % (2003) weltweit das Land mit dem höchsten Discountanteil an den Ausgaben im Lebensmitteleinzelhandel. In der Weißen Linie beträgt der Discountanteil sogar 42 %, bezogen auf die Absatzmenge rund 51 % (HEMMELMANN, 2004; DÜRR, 2004). Zugleich zeigt Abbildung 2 die Marktanteilsverluste der kleinflächigen Betriebsformen. Im Jahr 2004 zeichnet sich erstmals wieder ein leichter Rückgang des Discountsegments ab, während die Großflächen ihren Anteil stabilisieren konnten. So sank der Absatzanteil bei Frischmilch in den ersten neun Monaten des Jahres 2004 um 1,1 % auf 45,8 %, bei Butter und Dickmilch um 4,2 % auf 60,7 % und bei Milchreis um 8 % auf 44,3 %. Einen leichten Zuwachs um 0,8 % konnten die Discounter bei H-Milch erzielen (QUECK, 2004: 33).

Eng verknüpft mit dem Betriebsformenwandel sind die Probleme der Bedienungstheken für Käse. Im Handel gibt es drei Angebotsformen für Käseprodukte. Die traditionellen Bedienungskäsetheken (ca. 20 000) verlieren seit Jahren an Relevanz. In den ersten vier Monaten im Jahr 2004 sank ihr Umsatzanteil in der Warengruppe um 6,5 % auf 20 %, obwohl das wachsende Segment der verpackten Theken-

**Abbildung 2. Entwicklung der Absatzanteile verschiedener Einkaufsstätten in %**



Quelle: ZMP, 2004c; \* 2003 Prognose

ware (Prepackaging) als neuere Kategorie hier mit erfasst wird. Mit 80 % dominiert die SB-Ware eindeutig den Markt. Es zeichnet sich allerdings ab, dass einige serviceorientierte Handelsunternehmen versuchen, sich über das Bedienungsgeschäft vom Discount abzugrenzen. Ob dies außerhalb eines engen Premiumsegmentes angesichts der Kostennachteile gelingen wird, ist allerdings fraglich (LZ, 2004d: 50), nicht zuletzt deshalb, weil die Handelsunternehmen in einer Befragung zwar die Kompetenz des Verkaufspersonals als das wichtigste Erfolgskriterium der Käsetheke benennen, zugleich jedoch zu  $\frac{2}{3}$  ungeleitetes Personal einstellen (PFAFF und TRÖSTER, 2004: 11).

Erfahrungsgemäß gelten die Preise von Aldi als Ankerpreise für die gesamte Branche und werden von den Wettbewerbern im Regelfall nachvollzogen. Im Jahr 2003 sind die Preise für Molkerei-Eckartikel weiter gesunken. Der Endverbraucherpreis für Konsummilch ging um durchschnittlich 2 Cent auf nunmehr 54 Cent/Liter zurück (vgl. Tabelle 2). Auch bei Quark und Butter sind die Marktpreise gesunken. Zudem fordert der Handel von den Molkereien weiterhin mit hohem Erfindungsreichtum Konditionen und Nebenleistungen (aktuell z.B. Kühlgebühren für Milchprodukte, MURMANN, 2004a: 20).

**Tabelle 2. Verbraucherpreise für ausgewählte Milchprodukte in Deutschland (Durchschnittspreis in €/kg bzw. l)**

| Produkt/Jahr  | 2000 | 2001 | 2002 | 2003* |
|---------------|------|------|------|-------|
| Butter        | 3,81 | 3,98 | 3,66 | 3,64  |
| Käse          |      |      | 5,58 | 5,79  |
| Quark         | 1,78 | 1,93 | 1,89 | 1,80  |
| Konsummilch   | 0,49 | 0,57 | 0,56 | 0,54  |
| Joghurt       | 1,70 | 1,76 | 1,72 | 1,72  |
| Milchgetränke | 1,08 | 1,15 | 1,20 | 1,26  |

Quelle: ZMP, 2004c; \* Prognose

Im Jahre 2004 zeichnet sich eine leichte Erhöhung der Endverbraucherpreise ab, getragen insbesondere von den Wachstumskategorien wie Trinkmilch und Molke Drinks. Welche Auswirkungen jedoch einzelne Handelskontrakte haben, zeigte sich 2004 am Beispiel der Jahresgespräche um H-Milch bei Aldi. Hier gelang es der Milchindustrie nicht, das Preisniveau des Vorjahres zu halten, da Campina Deutschland, die Unternehmensgruppe Theo Müller und die Milchunion Hocheifel eine vorher in der Branche informell anvisierte Preisuntergrenze (geplantes Frühstückskartell?) unterboten haben, um weitere Verkaufsanteile bei Aldi zu erlangen und die Produktionskapazitäten auszulasten. Das führte bei anderen Molkereien (Humana Milchunion, Hochwald usw.) zu größeren Mengenverlusten (DLG-MITTEILUNGEN, 2004: 42; MURMANN, 2004b: 20). Zuvor hatte es schon von Seiten der Landwirte starke Protestaktionen gegen ein Preisdumping des Lebensmitteleinzelhandels gegeben (LZ, 2004f: 20; LANDWIRTSCHAFTLICHES WOCHENBLATT, 2004: 13). Der Fall demonstriert die alte ökonomische Erkenntnis, dass sich Wettbewerbsabsprachen in einem weiten Oligopol mit differierenden Strategien, inhomogenen Kostenstrukturen und hoher Außenseitergefahr kaum realisieren lassen.

Neben dem großflächigen SB-Handel gibt es in Deutschland noch ein weitgehend unbeachtetes Segment von ca.

2 000 Käsefachgeschäften, ca. 1 000 Metzgereien mit Käseverkauf und mehreren Tausend Markthändler. Diese werden u.a. von 35 regionalen und einem nationalen Käsegroßhändler beliefert (GROBKINSKY, 2003: 22). Auch der Außer-Haus-Verzehr spielt für den Markt für Milch und Milcherzeugnisse eine Rolle. Dies wird z.B. daran deutlich, dass Kaffeebars in den letzten Jahren zweistellige Zuwachsraten verbuchen konnten (ZMP, 2003: 34) und damit den Rückgang des privaten Verbrauchs von Konsummilch teilweise aufgefangen haben.

### 2.3 Molkereiwirtschaft

Die wohl wichtigsten Ereignisse auf der Ebene der Milchindustrie waren die gescheiterte Fusion zwischen Nordmilch und Humana und der geplante Zusammenschluss von Arla und Campina. Die Konzentration in der Branche schreitet voran. Wichtige M&A-Aktivitäten des Jahres 2004 waren u.a. die Übernahme von Onken durch Oetker, der Ems-Land-Milch Dersum durch Humana sowie die Fusion von Starmilch und Hochwald zum Jahresende 2004. Die Konzentrationsrate CR<sub>5</sub> liegt unter Einbezug dieser Transaktionen derzeit bei rund 41 % (vgl. Tabelle 3), während sie 1997 erst 25,1 % betrug (eigene Berechnung, LADEMANN, 2002).

**Tabelle 3. Die zehn größten Molkereiunternehmen in Deutschland 2003 (nach Umsatz)**

| Unternehmen                         | Umsatz in Mio. € | Milchmenge in Mio. kg | Wertschöpfungsindex <sup>4</sup> |
|-------------------------------------|------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 1 Humana Milchunion <sup>1</sup>    | 2.444            | 2.175                 | 1,12                             |
| 2 Nordmilch eG <sup>1</sup>         | 2.230            | 4.370                 | 0,51                             |
| 3 Molkerei A. Müller <sup>1,2</sup> | 1.662            | 1.717                 | 0,97                             |
| 4 Campina                           | 1.100            | 1.400                 | 0,79                             |
| 5 Hochwald/Starmilch <sup>3</sup>   | 1.046            | 1.800                 | 0,58                             |
| 6 Bayernland                        | 740              | -                     |                                  |
| 7 Hochland                          | 720              | 438                   | 1,64                             |
| 8 Zott                              | 565              | 537                   | 1,05                             |
| 9 Naabtaler Milchwerke <sup>1</sup> | 515              | 320                   | 1,61                             |
| 10 Ehrmann <sup>1</sup>             | 500              | 360                   | 1,39                             |

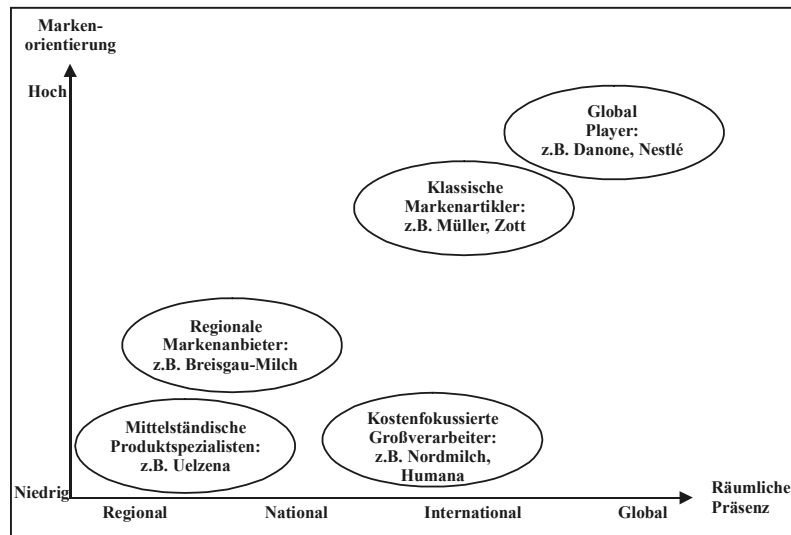
<sup>1)</sup> Konzern <sup>2)</sup> ohne Müller UK <sup>3)</sup> Fusion zum Jahresende 2004

<sup>4)</sup> Umsatz/Milchmenge

Quelle: MILCH & MARKT, 2004; DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT, 2003; eigene Berechnungen

Die strategischen Optionen der Molkereien werden wesentlich durch ihre räumliche Präsenz und die Stärke ihrer Marken geprägt. Nach diesen Kriterien lassen sich in der deutschen Molkereiwirtschaft fünf strategische Gruppen abgrenzen (vgl. Abbildung 3).

Vor großen strategischen Herausforderungen stehen zzt. die kostenfokussierten Großverarbeiter, i.d.R. Genossenschaften, die eine große Milchmenge abnehmen müssen und daher keine reine Marken- oder Kostenführerschaftsstrategie realisieren können. Trotz ihrer Größe sind sie nur in wenigen Teilsegmenten Kostenführer. Zukünftig werden sie daher entweder Synergieeffekte noch konsequenter nutzen und sich auf die Rolle eines schlanken Handelsmar-

**Abbildung 3. Strategische Gruppen der Molkereiwirtschaft**

Quelle: eigene Darstellung

ken- und Industrieproduktspezialisten konzentrieren müssen, was eine deutlich stärkere Internationalisierung voraussetzt. Oder sie führen die Ansätze einer Markenpolitik gezielter fort, was angesichts der notwendigen langfristigen Investitionen zu Problemen bei den Auszahlungspreisen führen wird (SCHRAMM et al., 2004).

Die Position der Global Player wird durch die hohen Renditeerwartungen des Kapitalmarktes gefährdet, da Privatemolkeien als Markenartikler auf dem hart umkämpften Markt offensichtlich einen längeren Planungshorizont aufweisen. Der Kapitalmarkt erzwingt Portfolioverschiebungen, wenn die Wettbewerbsintensität und die Nachfragemacht der Discounter auf längere Sicht keine Rentabilitätssteigerungen erwarten lässt. Von besonderer Bedeutung ist dabei für globale Unternehmen die Internationalisierungsfähigkeit der Marken. Aus diesem Grund hat sich beispielsweise Nestlé im Jahr 2003 von den auf dem deutschen Markt gut etablierten Marken Lünebest und Bärenmarke getrennt, deren Namen nicht globalisierungsgeeignet sind.

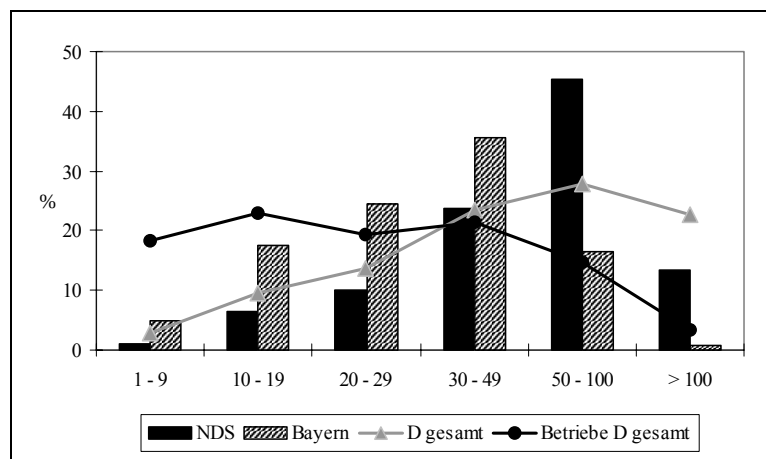
Insgesamt zeichnet sich als Reaktion auf den Preisdruck des Handels und die Strukturentwicklungen die Notwendigkeit zur stärkeren Fokussierung der Unternehmensstrategien ab. Derzeit sind viele Molkereien in unterschiedlichen Marktsegmenten sowohl mit Kostenführerschafts- als auch mit Differenzierungsstrategien tätig. Die Auslastung der Anlagen und der Verwertungsdruck der vertraglich gebundenen Milchmenge zwingen zur Bearbeitung verschiedener Teilmärkte mit unterschiedlichem Anforderungsprofil. Allerdings sind die Kostenreduktionspotenziale nur in wenigen Unternehmen so klar ausgeschöpft wie bei der Milchunion Hocheifel. Andere Anbieter wie Campina oder Nordmilch könnten sich zukünftig stärker auf das internationale Industriekundengeschäft konzentrieren. Wettbewerbsvorteile liegen hier in der Flexibilität, der Rationalisierungsgeschwindigkeit und der Kundennähe. Das Markenartikelgeschäft verlangt eine klare

Ausrichtung auf Innovationen und die Fähigkeit, Produktvorsprünge gegen die Begehrlichkeiten der Handelskunden und ihre Handelsmarkenpräferenzen zu verteidigen. Es ist eine spannende Frage, ob z.B. Hochwald in der neuen Rolle als (auch) Markenartikler eine Hybridstrategie mit Kosten- und Innovationsfokus zugleich erfolgreich ausfüllen kann. Hybride Wettbewerbsstrategien stellen bekanntlich den Königsweg des Managements dar.

## 2.4 Landwirtschaft

Bei der allgemeinen Agrarstrukturerhebung 2003 wurden in Deutschland 117 000 landwirtschaftliche Betriebe mit Milchkuhhaltung und einer Gesamtzahl von 4 337 500 Milchkühen festgestellt (ZMP, 2004a: 23). Daraus lässt sich eine durchschnittliche Betriebsgröße von 37,1 Kühen pro Betrieb errechnen. Der Anstieg der Kuhbestände im letzten Jahr im Vergleich zum Vorjahr lag bei 6 %. Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Milchkühe auf die verschiedenen Größenklassen für Niedersachsen (NDS) und Bayern, als die größten Produktionsregionen, für Deutschland insgesamt sowie die Verteilung der Erzeugerbetriebe für Deutschland. Die größten Herden sind bundesweit mit einer durchschnittlichen Anzahl von 172,2 Kühen/Betrieb in Mecklenburg-Vorpommern zu finden (ZMP, 2004a: 23).

Die Geschwindigkeit des Abschmelzungsprozesses bei der Zahl der Milchviehbetriebe hat sich im Vergleich der letzten zehn Jahre nicht beschleunigt. Der Agrarstatistik weist für das Jahr 2003 11 % Betriebsaufgaben gegenüber dem Jahr 2001 aus.

**Abbildung 4. Verteilung der Milchkühe und Milcherzeuger nach Größenklassen im Jahr 2001**

Quelle: eigene Darstellung nach ZMP, 2004a: 23

Hintergrund der hohen durchschnittlichen Abschmelzungsrate von gut 12 % in jeweils zwei Jahren ist die zunehmend schwierigere Lage der Milcherzeuger. In Zukunft ist mit sinkenden Milcherzeugerpreisen zu rechnen (vgl. Abbildung 5), während die Kosten für Betriebsmittel (insbesondere Energie) steigen, so dass insgesamt mit einem geringeren Betriebsergebnis gerechnet werden muss (HASERT und

**Tabelle 4. Veränderungen der Anzahl der Milchviehbetriebe von 1991-2003 (in Tausend)**

|                      |          | 1991  | 1993  | 1995  | 1997  | 1999  | 2001  | 2003  |
|----------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Betriebe mit Milchk. | A-BL     | 249,2 | 211,5 | 187,3 | 164,6 | 147,3 | 126,4 | 112,0 |
|                      | N-BL     | 6,5   | 9,2   | 8,5   | 7,6   | 6,2   | 5,4   | 5,0   |
|                      | $\Sigma$ | 255,7 | 220,7 | 195,8 | 172,2 | 153,5 | 131,8 | 117,0 |
| Ab-schmel-zungsrate  | A-BL     |       | -15 % | -11 % | -12 % | -11 % | -14 % | -11 % |
|                      | N-BL     |       | 41%   | -8 %  | -11 % | -8 %  | -15 % | -7 %  |
|                      | Ges.     |       | -14 % | -11 % | -12 % | -11 % | -14 % | -11 % |

Quelle: ZMP, verschiedene Jahrgänge

WESENBERG, 2004: 20). Der Vergleich der Milchauszahlungspreise über die verschiedenen Molkereien weist im Jahr 2004 auf eine Annäherung hin. Der vormalige Rückstand des Auszahlungspreises im Norden verringert sich. Ein Vergleich der Betriebszweigabrechnungen von größeren Milchviehbetrieben in Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen und Bayern zeigt, dass im Wirtschaftsjahr 2002/03 die Vollkosten nur in NRW gedeckt waren (JOCHIMSEN, 2004: 28f.). Auch die zunehmende Konzentration in der Molkereiwirtschaft erhöht den ökonomischen Druck auf die Milcherzeuger und führt dazu, dass Landwirte in einigen Regionen keine Alternativen zu ihrem Abnehmer haben. Kleinere Molkereien nehmen z.T. keine Vertragslandwirte mehr auf, da die fehlenden Mengen am Spotmarkt zugekauft werden.

Der Strukturwandel wird zudem aufgrund der Veränderungen im Rahmen der Reform des EU-Milchmarktes, die am 1. Juli 2004 in Kraft getreten sind, beschleunigt. Beschlossen wurde eine Senkung des Butterinterventionspreises um 25 % sowie des Interventionspreises für Magermilchpulver um 15 % in vier bzw. drei Schritten. Gleichzeitig wird eine mengenmäßige Begrenzung der Intervention durchgeführt. So können im Jahr 2004 70 000 t Butter zum Ankaufspreis von 90 % des Interventionspreises eingelagert werden, bis zum Jahr 2008 sinkt diese Menge auf 30 000 t. Die Entkopplung erweitert die strategischen Optionen der Landwirte und wird die Aufgabebereitschaft bei Produzenten mit sehr ungünstigen Kostenstrukturen bzw. guten Alternativen weiter verstärken. Eine Entlastung für Wachstumsbetriebe

werden die zukünftig sinkenden Quotenpreise bieten. Die derzeitigen Quotenpreise (01.11.2004 durchschnittlicher Gleichgewichtspreis: 0,46 €/kg) werden beim nächsten Milchbörsentermin am 01.04.2005 deutlich sinken (DBV, 2004), da erstmals Quoten ohne Prämienansprüche gehandelt werden und zudem das Angebot an der Börse steigen wird. Der EU-Milchmarkt zeigt sich gleichwohl bisher relativ stabil. Auch der befürchtete Mengen- und Preisdruck durch die neuen Mitgliedsstaaten bleibt bislang aus. Aus Sicht der ZMP ist die Stabilität des Marktes vor allem dem Rückgang der Milchanlieferung seit Dezember 2003 zu verdanken, der auch nicht durch saisonale

Anstiege überlagert wurde. Andererseits erwies sich der Weltmarkt als recht aufnahmefähig und hat damit den EU-Markt entlastet (ZMP, 2004a: 86). Dieser günstige Rahmen wird mittelfristig wohl nicht bestehen bleiben und darf die Erzeuger nicht in Sicherheit wiegen.

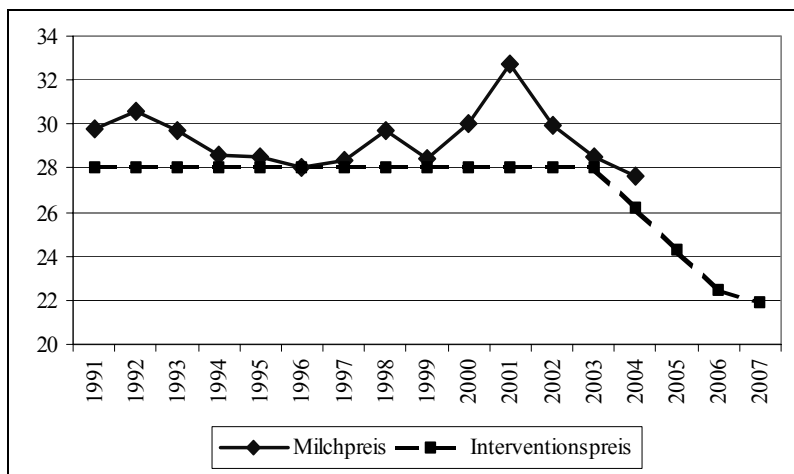
Die Situation der Milcherzeuger wird sich demnach in Zukunft nochmals verschärfen. Vor dem Hintergrund der Reform der europäischen Agrarpolitik wird künftig eine Bestandsgröße von 80 bis 100 Milchkühen für einen typischen Vollerwerbsbetrieb als nötig erachtet (WEINDLMAIER, 2004: 4). Kleinere Betriebe, aber auch größere mit hoher Fremdkapitalbelastung, stehen unter erheblichem Druck.

### 3. Globale und europäische Perspektiven der Milchwirtschaft

#### 3.1 Konsumenten

In globaler Hinsicht ist der Milchmarkt auf absehbare Zeit ein Wachstumsmarkt mit guten Perspektiven. Zwar stagnieren in entwickelten Märkten die traditionellen Produkte wie Konsummilch, Butter und Kondensmilch, Produkte mit Zusatznutzen sowie Käse wachsen jedoch (IDF, 2004: 13). Der in Tabelle 5 aufgezeigte dramatische Unterschied im Konsumniveau verweist auf das Marktpotenzial in vielen Schwellen- und Entwicklungsländern.

Die Milch-Lebensmittel-Relation ist eine Kennzahl für die Stellung der Warengruppe Milch im Verhältnis zu den Ausgaben der Einwohner eines Landes im Lebensmitteleinzelhandel insgesamt. Sie charakterisiert damit die Position der Category im Intralebensmittel-Wettbewerb und zeigt z.B. an, dass der japanische Milchkonsum, obgleich pro Kopf wesentlich höher als in China, relativ zu den Gesamtausgaben für Nahrungsmittel ausgesprochen niedrig liegt. Der brasilianische und der indische Milchmarkt werden auch bei hohem Wirtschaftswachstum kaum noch wachsen, während in China, sowohl durch das ökonomische Wachstum insgesamt als auch durch die Verdrängung anderer Lebensmittel, Potenziale für Milch entstehen können. Letzteres trifft z.B. auch für die USA zu. Bei Käse überrascht z.B. das im Vergleich zu den Lebensmittelausgaben sehr hohe Konsumniveau der Polen, was die Wachstumspotenziale begrenzt erscheinen lässt.

**Abbildung 5. Milcherzeugerpreis bei standardisierten Inhaltsstoffen im Vergleich zum Interventionspreis in Cent**

Quelle: WEINDLMAIER, 2004 und eigene Schätzung

**Tabelle 5. Konsumkennzahlen für ausgewählte Ländermärkte 2002/2003**

| Land           | BV in Mio. | KA in Mrd. € | LEH insg. in Mrd. € | LEH pro Kopf in € | Milchkonsum pro Kopf (kg)* | Milch-LM-Relation | Käsekonsum pro Kopf (kg)* | Käse-LM-Relation |
|----------------|------------|--------------|---------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|---------------------------|------------------|
| USA            | 284,0      | 7.360,46     | 641,94              | 2.261,12          | 85,8                       | 3,8               | 15,4                      | 0,7              |
| Japan          | 127,1      | 2.518,00     | 454,13              | 3.572,59          | 35,9 (2002)                | 1,0               | 1,8 (2002)                | 0,05             |
| Deutschland    | 82,2       | 1.163,13     | 148,55              | 1.806,99          | 95,6                       | 5,3               | 21,7                      | 1,2              |
| Großbritannien | 59,9       | 977,34       | 113,32              | 1.891,87          | 109,6                      | 5,8               | 11,1                      | 0,6              |
| Frankreich     | 59,2       | 756,11       | 117,04              | 1.977,82          | 100,5                      | 5,1               | 25,3                      | 1,3              |
| Italien        | 57,7       | 694,46       | 109,29              | 1.893,99          | 70,6 (2002)                | 3,7               | 21,9 (2002)               | 1,2              |
| China          | 1.271,0    | 590,27       | 247,23              | 194,17            | 5,1                        | 2,6               | -                         | -                |
| Mexiko         | 99,4       | 442,46       | 66,85               | 672,71            | 39,1 (2002)                | 5,8               | 1,7 (2002)                | 0,3              |
| Kanada         | 31,0       | 403,84       | 46,05               | 1.484,42          | 94,5                       | 6,4               | 14,1                      | 1,0              |
| Spanien        | 39,5       | 363,94       | 54,75               | 1.385,74          | 127,6                      | 9,2               | 9,5                       | 0,7              |
| Brasilien      | 172,6      | 323,09       | 37,14               | 215,40            | 72,0                       | 33,0              | -                         | -                |
| Indien         | 1.033,4    | 310,68       | 155,96              | 150,67            | 84,0                       | 55,8              | -                         | -                |
| Australien     | 19,4       | 232,27       | 32,26               | 1.663,74          | 100,3                      | 6,0               | 12,0                      | 0,7              |
| Niederlande    | 16,0       | 197,99       | 33,11               | 2.064,82          | 125,7                      | 6,1               | 14,6                      | 0,7              |
| Argentinien    | 37,5       | 197,68       | 36,08               | 962,39            | 62,1                       | 6,5               | 8,3                       | 0,9              |
| Polen          | 38,7       | 117,25       | 29,60               | 766,09            | 59,8                       | 7,8               | 12,5                      | 1,6              |

\* = 2003; BV = Bevölkerung; KA = Konsumausgaben; LEH = Lebensmitteleinzelhandel; LEH pro Kopf = Lebensmitteleinzelhandelsumsatz pro Kopf; Milch-LM-Ausgabenrelation = Milchkonsum in kg : LEH-Umsatz x 100 (bei Käse vergleichbar)

Quelle: IDF, 2004; KPMG, 2004; eigene Berechnungen

Die Unterschiede bei den Kennzahlen zeigen, dass neben der ökonomischen Basis der Milchkonsum kulturell und geographisch bedingte Differenzen aufweist: Er ist z.B. in tropischen Regionen geringer. Die skandinavischen Länder weisen einen ausgesprochen hohen Milch- und Joghurtkonsum auf, während der Butter- und Käseverbrauch durchschnittlich ausgeprägt ist. Griechen konsumieren sehr viel Käse, aber relativ wenig Milch und Butter usw. Analysiert man den Pro-Kopf-Verbrauch von Molkereiwaren insgesamt nach der Milchäquivalentmethode (ME, Standardisierung der Milchprodukte nach deren Inhaltsstoffen Fett und Eiweiß), können generell drei Ländergruppen unterschieden werden (HEMME et al., 2004a: 56): Mehr als 150 kg ME pro Kopf und Jahr werden in Nordamerika, Europa, den meisten GUS-Ländern, Argentinien, Uruguay, Ecuador, Ozeanien sowie verschiedenen Entwicklungsländern wie Pakistan, Sudan, Botswana und Somalia konsumiert. Zwischen 30 und 150 kg ME pro Kopf und Jahr verbrauchen die Bewohner in Indien, Japan, Südkorea, Nordafrika sowie der meisten Länder im Mittleren Osten und Lateinamerika. Weniger als 30 kg ME beträgt der Konsum in Südostasien, China, Afghanistan, Irak, Jemen, Äthiopien sowie den meisten Ländern in Zentralafrika.

Die Entwicklung des Konsums ist in den einzelnen Regionen der Welt in den letzten zehn Jahren sehr unterschiedlich verlaufen. In Westeuropa und Nordamerika wuchs der Verbrauch jährlich um rund 1-2 %. Zentral- und Osteuropa haben nach dem Zusammenbruch des Sozialismus, von einem hohen Niveau ausgehend, einen Rückgang um 20-35 % erlebt, da die Milchpreise nicht mehr subventioniert werden. In Lateinamerika beträgt die jährliche Wachstumsrate zwischen 0,5 und 2,5 %, in Afrika differiert die Veränderungsrate sehr stark, zwischen -5 bis +5 %. Ähnliches trifft für den Nahen und Mittleren Osten zu, wo der Konsum in den letzten zehn Jahren um 12 % zurück ging. Während Saudi-Arabien und Iran einen Aufwärtstrend zeigen, nimmt

der Konsum im Irak, in Jordanien und Afghanistan weiter ab. In Südasien stieg der Pro-Kopf-Verbrauch um insgesamt 32 % in den letzten zehn Jahren. Ost- und Südostasien weisen, von einem sehr niedrigen Niveau ausgehend, hohe Wachstumsraten auf. In Ozeanien wuchs der australische Markt im Zehnjahres-Rückblick mit 5 %, während der neuseeländische Konsum stagnierte (HEMME et al., 2004a: 56).

In Entwicklungs- und Schwellenländern ist der Konsum generell stärker abhängig von der allgemeinen ökonomischen Situation, was besonders am argentinischen Beispiel deutlich wird. Hier ist der Konsum von Trinkmilch zwischen 2001 und 2002 um 12,3 % zurückgegangen und stagniert zurzeit, der Käsekonsum ist noch stärker von 11,5 kg pro Kopf (2001) auf 8,3 kg (2003) gesunken (IDF, 2004: 72). Bei Wirtschaftswachstum steigt i.A. die Nachfrage nach Milchprodukten in solchen Ländern deutlich an.

Besonders interessant ist ein Blick auf den chinesischen Markt, der aufgrund seiner Größe, des rasanten Wirtschaftswachstums und des bisher geringen Milchkonsums spätestens seit dem WTO-Beitritt Chinas ein zentrales Expansionsziel der international tätigen Milchwirtschaft ist. Der Pro-Kopf-Konsum von Milchprodukten liegt zzt. erst bei 5,1 kg. Allerdings ist nur ein kleinerer Teil der 1,3 Mrd. Einwohner der VR China in der Lage, in nennenswertem Umfang westliche Produkte zu kaufen, zu groß sind die Entwicklungs- und Einkommensunterschiede in den verschiedenen Regionen (TAUBE, 2003). Westliche Anbieter könnten sich daher zunächst auf die in Chinas 660 Städten (darunter 174 Städte mit mehr als einer Mio. Einwohner) lebende urbane Bevölkerung konzentrieren. Diese umfasst mit ca. 524 Mio. Personen inzwischen mehr Einwohner als die USA und die EU-15 zusammen (NATIONAL BUREAU OF STATISTICS, 2004). Allerdings steigt selbst in den großen Zentren des Landes das jährliche Pro-Kopf-Einkommen in den meisten Fällen nicht über 3 500 Euro. Lediglich 15 Mio. Menschen verfügen derzeit über ein höheres Jahres-

einkommen. Hinzu kommt, dass zzt. erst rund 20 % der chinesischen Bevölkerung durch moderne (westlich orientierte) Vertriebstypen erreichbar sind (LZ, 2004g: 12).

Eine aktuelle Befragung der Universität Iowa in Peking, Guangzhou und Shanghai ergibt, dass in diesen Städten im Durchschnitt 90,4 % der Haushalte Milch konsumieren (58,7 % Joghurt, 28,0 % Milchpulver, 53,8 % Eis, 6,7 % Käse und 4,5 % Butter; FULLER et al., 2004). Der jährliche Milchkonsum pro Kopf liegt bei diesen städtischen Haushalten bereits über 55 kg. Haupteinkaufsorte für Milch und Joghurt sind Supermärkte (58 % der Haushalte) sowie Grocery Stores (15 %), und mit 22 % ist die Heimbeförderung überraschend wichtig. Schul- (7 %) und Straßenverkauf (5 %) spielen dagegen eine geringere Rolle.

### 3.2 Lebensmitteleinzelhandel

Die Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels hat in den letzten Jahren beachtlich an Dynamik gewonnen, auch wenn sie immer noch hinter den führenden Markenartiklern zurücksteht. Der Marktanteil der 15 führenden Unternehmen (CR<sub>15</sub>) am weltweiten Lebensmitteleinzelhandelsumsatz liegt bei ca. 25 % (KPMG, 2004). Ein globales Marketing im Sinne eines standardisierten weltweiten Auftretens (Sortiment, Beschaffung, Betriebstypen) gibt es jedoch auch bei den führenden Handelskonzernen wie Wal-Mart, Metro und Carrefour erst ansatzweise (vgl. Tabelle 6). Erheblich weiter fortgeschritten ist die Konzentration in den einzelnen europäischen Ländermärkten (vgl. Tabelle 7), aber auch in einigen Schwellenländern wie Argentinien schreitet der Modernisierungsprozess im Handel erstaunlich schnell voran.

**Tabelle 6. Überblick über die 10 global führenden Lebensmittelhändler 2003**

| Unternehmen | Wichtige Vertriebstypen | Nettoumsatz 2003 (Mio. €) | Anteil Lebensmittel* | Auslandsumsatz | Anzahl Ländermärkte |
|-------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|----------------|---------------------|
| Wal-Mart    | HM/C&C                  | 226.928                   | 40,0 %               | 18,5 %         | 11                  |
| Carrefour   | HM/SM/DI                | 70.500                    | 70,5 %               | 50,0 %         | 24                  |
| Ahold       | SM/HM                   | 62.705                    | 92,0 %               | 83,5 %         | 25                  |
| Kroger**    | HM                      | 54.920                    | 91,0 %               | 0 %            | 1                   |
| Metro       | C&C/HM                  | 53.595                    | 49,7 %               | 47,2 %         | 28                  |
| Tesco***    | HM/SM                   | 48.540                    | 90,0 %               | 19,9 %         | 13                  |
| Target      | Wareh.stores/HM         | 48.163                    | 18,0 %               | 0 %            | 1                   |
| Rewe        | SM/HM/DI                | 39.180                    | 70,3 %               | 25,5 %         | 13                  |
| Costco      | C&C                     | 395.051                   | 41,0 %               | 19,5 %         | 8                   |
| Aldi        | DI                      | 35.386                    | 84,0 %               | 38,6 %         | 12                  |

HM = Hypermarkt; SM = Supermarkt; DI = Discountgeschäft, C&C = Cash&Carry Großhandel, \* = Werte für 2001, \*\* = Werte für 2002, \*\*\* = Geschäftsjahr weicht vom Wirtschaftsjahr ab und Bruttoumsatz

Quelle: KPMG, 2004: 21; METRO, 2004; M+M PLANET RETAIL, 2002: 51ff.

**Tabelle 7. Marktanteil der Top 3 Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen 2002**

| Land            | ARG  | AUS  | FRA  | NLD  | GBR  | GER  | BRA  | ESP  | USA  |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| CR <sub>3</sub> | 65 % | 58 % | 53 % | 47 % | 47 % | 41 % | 34 % | 28 % | 27 % |
| Land            | MEX  | KOR  | JPN  | ITA  | POL  | TUR  | CHN  | RUS  | IND  |
| CR <sub>3</sub> | 23 % | 21 % | 15 % | 14 % | 13 % | 7 %  | 6 %  | 1 %  | <1 % |

Quelle: KPMG, 2004: 26

Der aus Tabelle 6 ersichtliche relativ niedrige Auslandsumsatz der größten Lebensmitteleinzelhändler deutet zum einen auf die präferierte Wachstumsstrategie der Marktführer hin: Ausgehend von der starken Durchdringung eines großen Heimatmarktes werden sukzessiv kleinere Ländermärkte erschlossen. Zum anderen lässt sich erkennen, dass sich die Handelsunternehmen fast alle noch in der zweiten Phase der Globalisierung befinden: Polyzentrische Markterschließung mit geringem Standardisierungsgrad. Regionalisierte Marketingkonzepte finden sich erst ansatzweise, z.B. bei den deutschen Discounter.

Die beiden dynamischsten Betriebsformen weltweit sind Großflächen (SB-Warenhäuser/Hypermärkte) und Discounter. Zwischen 1998 und 2003 hat die Anzahl dieser Geschäftstypen im Portfolio der Top 30-Konzerne des internationalen Lebensmitteleinzelhandels um 99 % resp. 49 % zugenommen (KPMG, 2004: 27). Tabelle 8 verdeutlicht, dass Discounter bisher vornehmlich ein westeuropäisches Phänomen darstellen. Im Wesentlichen handelt es sich um Tochterunternehmen der deutschen Discounter. Großflächen haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten auch in den Schwellen- und Entwicklungsländern rasant verbreitet (mit Ausnahme von Afrika). Ein weiteres Wachstumssegment stellen – mit asiatischem Schwerpunkt – Convenience Stores dar.

Die Entwicklung der Betriebsformen bietet für die Molke- und Fleischindustrie Chancen und Risiken zugleich. Deutsche Unternehmen können ggf. vom Wachstum der Discounter profitieren. Sie kennen die Usancen der Zusammenarbeit mit den beiden international marktführenden Unternehmen Aldi und Lidl und können daher versuchen, mit diesen Unternehmen in ihre Expansionsmärkte (z.B. nach Osteuropa)

vorzudringen. Dies wird nur gelingen, wenn eine eindeutige Kostenführerschaft in den jeweiligen Segmenten erzielt werden kann. Die Handelsspanne der Discounter liegt im Durchschnitt 5 % unter den Vollsortimentern.

Das Wachstum der Großflächen, insbesondere in Schwellenländern, bietet Chancen für Markenprodukte und differenzierte Sortimente. Marktführer sind hier Carrefour und Wal-Mart. Die hohe Handelskonzentration z.B. in den lateinamerikanischen Ländern ist im Wesentlichen auf das schnelle Wachstum großflächiger Betriebsformen zurückzuführen. Hier dürfte die deutsche Molkereiwirtschaft eher komparative Wettbewerbsnachteile haben, da Nachfrage und Handel in Deutschland wenig qualitätsorientiert sind.

**Tabelle 8. Betriebsformen bei den Top 30 des internationalen Lebensmitteleinzelhandels 2003**

| Anzahl der Geschäfte in | Großflächen | Discounter | Convenience-Stores |
|-------------------------|-------------|------------|--------------------|
| Westeuropa              | 2.497       | 23.278     | 8.788              |
| Zentral-/Osteuropa      | 338         | 826        | 0                  |
| Nordamerika             | 4.693       | 721        | 7.195              |
| Lateinamerika           | 627         | 725        | 368                |
| Asien/Pazifik           | 1.097       | 408        | 17.808             |
| Afrika                  | 22          | 0          | 0                  |

Quelle: KPMG, 2004: 27

### 3.3 Molkereiwirtschaft

Die Milchwirtschaft ist im Vergleich zu anderen Branchen der Ernährungswirtschaft im Kern relativ gering internationalisiert. Mit Nestlé, Danone, Unilever, Kraft und Fonterra gibt es nur wenige Global Player. Die meisten der in Tabelle 9 aufgeführten führenden Molkereien sind durch ihre Heimatmarktorientierung gekennzeichnet. Auch ein Unternehmen wie Arla Foods setzt noch die Hälfte seines Umsatzes in den beiden Heimatmärkten ab. Gleichwohl schreitet der Wachstumsprozess voran, zum einen um economies of scale zu nutzen, Marktanteile zu gewinnen und Marken zu etablieren, zum anderen um Zugang zu Rohstoffmärkten mit niedrigen Rohstoffpreisen zu erhalten. In einer Reihe nationaler Märkte wie Skandinavien und den Niederlanden ist der Konsolidierungsprozess weitgehend abgeschlossen, während z.B. in Deutschland noch erhebliche Verdichtungseffekte erzielt werden können. Wesentlichen Druck auf die Internationalisierung wird auch die oben skizzierte Expansionspolitik des Einzelhandels ausüben.

Etwas im Gegensatz zu diesem Trend steht Nestlés Teilrückzug aus dem hart umkämpften und wenig rentablen Europageschäft in der Milchwirtschaft. Auch die Insolvenz von Parmalat deutet auf den Wettbewerbsdruck und die Schwierigkeiten der Internationalisierung in einem Markt hin, in dem die Markenbildung gegen den wachsenden Anteil der Handelsmarken vorangetrieben werden muss und sich eine nationale Rohstoffbasis auch als Hemmschuh erweisen kann.

Seit 1998 erhebt die Rabobank die Zahl der Fusionen, Übernahmen, Joint Ventures und Allianzen. Pro Jahr sind weltweit ca. 150 Transaktionen zu beobachten. Ungefähr  $\frac{3}{4}$

der M&A-Aktivitäten sind Akquisitionen, der Anteil von Fusionen nimmt tendenziell ab, während strategische Allianzen zunehmend wichtiger werden. Auffällig ist die deutlich unterproportionale Beteiligung genossenschaftlicher Anbieter. Rund  $\frac{3}{4}$  der M&A-Aktivitäten gehen von Kapital- und Personengesellschaften aus, obwohl 60-65 % der weltweiten Milchproduktion von Genossenschaften verarbeitet wird. Globale Transaktionen sind immer noch selten, 43 % der M&A-Aktivitäten in 2003 sind national orientiert, 40 % beziehen sich auf Unternehmen auf dem gleichen Kontinent (IDF, 2004: 26).

Bei der Auswahl der Zielmärkte stehen 2003 zwar immer noch Europa (59 %) und Nordamerika (17 %) im Vordergrund, für amerikanische Unternehmen deutet sich aber ein Wechsel im Fokus an, von Investitionen in den regionalen Markt zu Überseeinvestitionen. Der Anstieg von M&A-Aktivitäten in den Märkten mit starkem Konsumwachstum, insbesondere in Asien, ist beachtlich.  $\frac{2}{3}$  der M&A-Aktivitäten haben in Asien cross-kontinentalen Charakter. Dort wird das M&A-Geschäft zudem überdurchschnittlich von privaten Unternehmen geprägt. Lateinamerika ist ein weiterer Fokus für Investitionen von Unternehmen aus anderen Regionen; die meisten Investitionen tätigen allerdings regionale Anbieter. Afrika und der Mittlere Osten spielen eine untergeordnete Rolle im globalen Konzentrationsprozess.

Die gewählte Markteintrittsstrategie hängt von der Entfernung des Marktes, der Rohstoffverfügbarkeit und dem Rohstoffpreis sowie dem Protektionsgrad der Märkte ab. Europäische Molkereien beliefern daher relativ nahe Märkte wie den Nahen Osten und Nordafrika aus heimischer Produktion, während Märkte mit hoher Protektion (Nordamerika), geringen Milchpreisen (Lateinamerika und Australien) oder in großer Entfernung (Asien) durch Direktinvestitionen erschlossen werden.

Vergleicht man die Marktbearbeitungsstrategien in der Milchwirtschaft, so zeigt sich, dass Global-Marketing-Konzepte bisher eine relativ geringe Rolle spielen. Der Erfolg von globalen Marken wie Philadelphia (Kraft), Danone-Joghurt oder der Eiscrememarken von Nestlé und Unilever zeigt die Potenziale auf. Die Marketingaktivitäten vieler nationaler Anbieter sind allerdings im Branchenvergleich relativ gering, die Werbeintensität liegt häufig unter 1 % des Umsatzes und damit sehr niedrig (IDF, 2004: 29).

Für die europäische Milchwirtschaft ist derzeit der osteuropäische Markt von herausragendem Interesse. So wurden in den vergangenen Jahren eine Reihe von Investitionen in den osteuropäischen Markt vorgenommen (siehe Tabelle 10). Die deutschen Molkereien haben dagegen in die erweiterte Union vergleichsweise wenig investiert, da sie durch ihr Engagement nach der Wende in Ostdeutschland über zu wenig Kapital verfügen (MURMANN, 2004c: 52).

### 3.4 Landwirtschaft

Die Weltmilcherzeugung erfolgt heute zu rund 50 % in Europa und Südasien, alle amerikanischen Länder produzieren zusammen 23 % der Gesamtmenge. In den letzten 20 Jahren (1981-2001) kann ein weltweiter Anstieg der Milchproduktion um 25 % festgestellt werden. Die einzelnen Regionen sind in den Entwick-

**Tabelle 9. Die Top 20 Molkereien nach Umsätzen in € 2003 weltweit**

|    | Unternehmen           | Land           | Umsatz des Milchgeschäfts in Mrd. € 2003 |
|----|-----------------------|----------------|------------------------------------------|
| 1  | Nestlé                | Schweiz        | 15,3                                     |
| 2  | Dean Foods            | USA            | 6,3                                      |
| 3  | Danone                | Frankreich     | 6,2                                      |
| 4  | Dairy Farmers of A.   | USA            | 6,1                                      |
| 5  | Fonterra              | Neuseeland     | 6,1                                      |
| 6  | Arla Foods            | DK/SWE         | 5,5                                      |
| 7  | Lactalis              | Frankreich     | 5,4                                      |
| 8  | Unilever              | Niederlande/UK | 5,2                                      |
| 9  | Kraft Foods           | USA            | 5,0                                      |
| 10 | Parmalat              | Italien        | 4,5                                      |
| 11 | Friesland Coberco     | Niederlande    | 4,4                                      |
| 12 | Bongrain              | Frankreich     | 4,0                                      |
| 13 | Meiji Dairies         | Japan          | 3,8                                      |
| 14 | Campina               | Niederlande    | 3,7                                      |
| 15 | Morinaga MilkIndustry | Japan          | 3,5                                      |
| 16 | Humana Milchunion     | Deutschland    | 2,7                                      |
| 17 | Land O'Lakes          | USA            | 2,7                                      |
| 18 | Sodiaal               | Frankreich     | 2,5                                      |
| 19 | Nordmilch             | Deutschland    | 2,2                                      |
| 20 | Saputo                | Kanada         | 2,2                                      |

Quelle: Rabobank, 2004, zitiert nach IDF, 2004: 7

**Tabelle 10. Direktinvestitionen westlicher Milchverarbeiter in Mittel- und Osteuropa**

| Herkunftsland                   | Zielländer                                                                  | Anzahl der Engagements |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Frankreich                      | Polen, Slowakei, Tschechien, Ungarn, Bulgarien, Rumänien, Russland, Ukraine | 33                     |
| Niederlande                     | Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn, Estland, Rumänien, Russland            | 17                     |
| Italien                         | Slowakei, Ungarn, Rumänien, Russland                                        | 13                     |
| Nordeuropa                      | Polen, Russland, Estland                                                    | 4                      |
| <b>Deutsche Unternehmen</b>     | <b>Zielländer</b>                                                           | <b>13</b>              |
| Bayerische Milchindustrie e. G. | Tschechien                                                                  | 1                      |
| Ehrmann AG                      | Tschechien, Russland                                                        | 2                      |
| Meggle GmbH                     | Slowakei, Bulgarien, Kroatien, Bosnien                                      | 4                      |
| Hochland AG                     | Polen, Rumänien, Russland                                                   | 3                      |
| Onken GmbH                      | Polen, Russland                                                             | 2                      |
| Zott GmbH & Co. KG              | Polen                                                                       | 1                      |

Quelle: MURMANN, 2004c: 52

lungen sehr unterschiedlich. Während die höchsten Zuwächse in Ost- und Südostasien mit 300 %, Südasiens mit 150 % und Ozeanien mit 100 % verzeichnet wurden, wuchs die Milchproduktion in Nordamerika und im Nahen und Mittleren Osten nur um 20-30 %. In der EU-15 blieb die Produktion stabil, während sie in den ehemals sozialistischen Ländern signifikant zurückging (HEMME et al., 2004a: 51).

Im Jahr 2004 lag die weltweite Milchproduktion bei 612 Mio. t und ist damit im Vergleich zum Vorjahr um 0,5 % gestiegen (vgl. Tabelle 11). Damit ist das Wachstum im Vergleich zu den Vorjahren mit durchschnittlichen Wachstumsraten von 1,5 % zurückgegangen. Ausschlaggebend für diese Veränderung ist die schwächere Steigerung in West- und Osteuropa sowie Nordamerika. Regionen mit starkem Angebotszuwachs sind im Wesentlichen Süd- und Ostasien sowie Lateinamerika, die auch durch eine stark wachsende Nachfrage geprägt sind (IDF, 2004: 5). Die OECD erwartet zukünftig hohe Steigerungsraten in Argentinien und insbesondere China. Das Wachstum in den

**Tabelle 11. Welt-Milchproduktion (in 1 000 t)**

|      | Kuhmilch | Büffelmilch | Sonstige |
|------|----------|-------------|----------|
| 1999 | 483.400  | 64.400      | 20.800   |
| 2000 | 490.600  | 66.600      | 20.900   |
| 2001 | 495.800  | 69.000      | 21.200   |
| 2002 | 505.700  | 73.600      | 21.100   |
| 2003 | 512.700  | 75.000      | 21.700   |
| 2004 | 514.000  | 76.400      | 21.700   |

Quelle: IDF, 2004: 56

Nicht-OECD-Ländern ist typischerweise am Heimatmarkt orientiert. Auf die OECD-Länder entfallen nach dieser Schätzung nur rund 25 % des hinzukommenden Marktvolumens, schwerpunktmäßig in Neuseeland und Australien (IDF, 2004: 20). Ein ungebremst hohes Wachstum ist bei der Büffelmilch zu beobachten. Der Anteil an der Weltmilchproduktion liegt inzwischen bei 15 %, mit 90 % Produktionsanteil sind Indien und Pakistan die Hauptproduzenten (IDF, 2004: 6).

Die durchschnittlichen Erzeugerpreise für Milch (vgl. Tabelle 12) spiegeln die bekannten Kostendifferenzen wider. Aus Sicht der deutschen Landwirte ist der niedrige Auszahlungspreis in Polen und Litauen perspektivisch bedrohlich, da beide Länder über ihren Eigenbedarf hinaus produzieren

**Tabelle 12. Durchschnittliche Erzeugerpreise für Milch (3,7 % Fett)**

|                                               | US-\$<br>per<br>100 kg | €<br>per<br>100 kg |
|-----------------------------------------------|------------------------|--------------------|
| Belgien / Luxemburg                           | 31,12                  | 27,51              |
| Dänemark                                      | 36,23                  | 32,03              |
| Deutschland                                   | 32,23                  | 28,49              |
| Spanien                                       | 34,11                  | 30,15              |
| Frankreich                                    | 32,47                  | 28,70              |
| Irland                                        | 30,32                  | 26,80              |
| Italien                                       | 38,12                  | 33,70              |
| Niederlande                                   | 33,92                  | 29,99              |
| Österreich                                    | 31,90                  | 28,20              |
| Finnland                                      | 36,76                  | 32,50              |
| Schweden                                      | 35,45                  | 31,34              |
| UK                                            | 27,83                  | 24,60              |
| EU-15 Durchschnitt                            | 32,35                  | 28,60              |
| Tschechien                                    | 26,87                  | 23,75              |
| Estland                                       | 20,84                  | 18,42              |
| Litauen                                       | 13,40                  | 11,85              |
| Ungarn (free dairy plant. 3,68 % fat.)        | 31,06                  | 27,46              |
| Polen                                         | 17,85                  | 15,78              |
| Slowakei (3,6 % fat)                          | 23,70                  | 20,95              |
| Norwegen                                      | 48,90                  | 43,23              |
| Schweiz (3,8 % Fett)                          | 53,72                  | 47,49              |
| Kroatien                                      | 42,99                  | 38,00              |
| Russland                                      | 15,00                  | 13,26              |
| Ukraine                                       | 12,90                  | 11,40              |
| USA                                           | 27,67                  | 24,46              |
| Kanada 3,6 % Fett                             | 42,71                  | 37,76              |
| Australien                                    | 18,33                  | 16,20              |
| Neuseeland                                    | 17,45                  | 15,43              |
| Argentinien (3,5% Fett): Greater Buenos Aires | 18,12                  | 16,02              |
| Argentinien (3,5% Fett): Rural areas          | 14,59                  | 12,90              |
| Chile                                         | 13,60                  | 12,02              |
| Südafrika                                     | 26,41                  | 23,35              |
| China (3,4 % Fett): Metropolitan Areas        | 25,11                  | 22,20              |
| China: Rural Areas                            | 16,97                  | 15,00              |
| Indien                                        | 19,43                  | 17,18              |
| Japan                                         | 71,86                  | 63,53              |

Quelle: IDF, 2004: 18

können. Derzeit stehen Qualitäts- und Strukturprobleme jedoch einem größeren Mengendruck entgegen.

Insgesamt sind die Betriebsgrößen und die Kostenstrukturen in den verschiedenen Teilen der Welt sehr unterschiedlich. Innerhalb der EU sind in Dänemark, Großbritannien und den Niederlanden die größten Betriebe zu finden, die kleinteiligsten Strukturen hat Österreich. Ein ausgeprägter Strukturwandel vollzieht sich zzt. in Spanien, Portugal und Griechenland mit einer Verdreifachung der Lieferkontingente pro Betrieb in den letzten acht Jahren (WOHLFAHRT, 2004: 7). Tabelle 13 gibt auf Basis einer Auswertung des „International Farm Comparison Network“ (IFCN) der FAO einen Überblick über die Kostenstruktur verschiedener Länder.

**Tabelle 13. Kosten der weltweiten Milchproduktion 2003 in US-\$/100 kg**

| Kosten-gruppe | Land                                                                                                                                  |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| < 18 US-\$    | Polen, Argentinien, Pakistan, Vietnam, Neuseeland, West-Australien; größere Betriebe in Brasilien und Indien                          |
| 18-28 US-\$   | Estland, Tschechien, Bangladesch, China, Thailand sowie kleinere Betriebe in Brasilien und Indien                                     |
| 28-35 US-\$   | Spanien, Dänemark, Irland, UK, Ungarn, die Mehrzahl Betriebe in den USA, die größeren in Deutschland sowie die Niederlande und Israel |
| 35-45 US-\$   | Österreich, Frankreich, Schweden und die kleineren Betriebe der Niederlande und Israel                                                |
| > 45 US-\$    | Schweiz, Norwegen, Finnland, Kanada und kleinere deutsche Betriebe                                                                    |

Quelle: in Anlehnung an HEMME et al., 2004b: 26

#### 4. Aktuelle Herausforderungen auf dem Milchmarkt

Abschließend sollen zwei aktuelle Themen, die zzt. die Branche bewegen, vertieft und mit bisher unveröffentlichten Daten dargestellt werden: die sich verstärkenden Interessenkonflikte zwischen Landwirten und Molkereien sowie die Einführung des Qualitätssicherungssystems QM-Milch.

##### 4.1 Geschäftsbeziehung zwischen Landwirtschaft und Molkereien auf dem Prüfstand

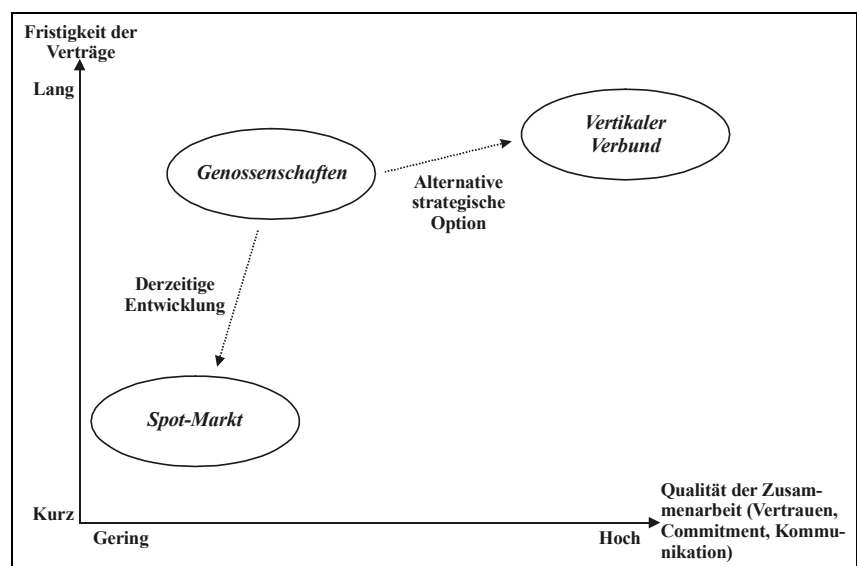
Ein zentrales Thema für die Akteure auf dem Milchmarkt ist die Entwicklung der Geschäftsbeziehung zwischen der Primärproduktion und den Molkereien. Die Unzufriedenheit der Milcherzeuger mit der allgemeinen Lage, insbesondere aber mit den Molkereien, äußert sich derzeit in der Gründung von Interessenverbänden wie bspw. dem Bundesverband Deutscher Milchviehhalter

Nord (BDM). Dessen Bestrebung ist der Zusammenschluss möglichst großer Milchmengen, um eine Gegenmacht zu den Molkereien zu schaffen. Die Bereitschaft der Landwirte, die Molkerei zu wechseln, wird so wesentlich verstärkt. Bindungen an den Abnehmer werden lockerer und der Milchauszahlungspreis tritt immer mehr in den Vordergrund.

Diese Tendenzen finden sich nicht nur in Deutschland. So versucht in den Niederlanden der Fachverband der niederländischen Milchviehhalter (NMV) eine von den Molkereien unabhängige Vermarktungsorganisation aufzubauen. Ziel ist die Gründung eines Dutch Dairy Boards zur Festlegung von Mindesterzeugerpreisen und ggf. zur Durchführung von Lieferstopps, um Molkereien und Einzelhandel zu Preiserhöhungen zu zwingen. Um nicht letztlich durch ausländische Konkurrenten unterboten zu werden, plant der niederländische Fachverband mittelfristig ein europäisches Erzeugernetzwerk. Auch in Großbritannien gibt es erste Bestrebungen zur Gründung einer zentralen Vermarktungsagentur auf landwirtschaftlicher Seite (LZ, 2004h: 25).

Klassischerweise ist durch die Milchwirtschaft relativ langjährige und stabile Geschäftsbeziehungen sowie die hohe Relevanz genossenschaftlicher Verarbeitungsunternehmen charakterisiert (vgl. Abbildung 6). Historisch ist dies durch die Anforderungen des Produktes zu erklären. Milch verlangt traditionell eine möglichst produktionsnahe Verarbeitung, gleichzeitig amortisiert sich die Investition in eine Molkerei nur, wenn der Auslastungsgrad hoch ist. Letztlich bedeutet dies, dass innerhalb eines begrenzten räumlichen Gebiets der Aufbau von mehr als einer Molkerei ökonomisch nicht sinnvoll war. Um der daraus drohenden Gefahr einer Abhängigkeit von der Molkerei zu begegnen, schlossen sich die Landwirte in Produktionsgenossenschaften zusammen. Der Fortschritt der Transport-, Kühlungs- und Verarbeitungstechniken hat diese historische Begründung der Genossenschaften weitgehend aufgelöst. Heute kann Milch von größeren Landwirten relativ problemlos in einem Umkreis von rund 200 km vermarktet werden. Damit verfügen größere Landwirte trotz der Konzentration auf In-

**Abbildung 6. Koordination der Geschäftsbeziehungen zwischen Molkereien und Landwirtschaft**



Quelle: eigene Darstellung

dustrieseite in vielen Regionen über reale Vermarktungsalternativen. Diese Entwicklung gewinnt ihre Brisanz vor dem Hintergrund der abnehmenden Marktregulierung. Mit sinkenden Garantiepreisen wächst der Wettbewerbsdruck in der Landwirtschaft erheblich. Die derzeitigen Bemühungen des BDM sind aus ökonomischer Sicht der Versuch, durch countervailing power den Wertschöpfungsanteil der Landwirtschaft zu erhöhen. Dazu wird eine veränderte Koordination der Geschäftsbeziehungen angestrebt.

Die Bündelung von Milchmengen durch landwirtschaftliche Kooperationen (sei es durch den BDM oder durch größere Erzeugergemeinschaften) führt zu einem steigenden Spotmarkt-Anteil. Sollte sich diese Tendenz fortsetzen, würde sich der Milchmarkt in eine Richtung entwickeln, wie sie heute für weite Teile des Fleischmarktes charakteristisch ist. Trotz großer genossenschaftlicher Unternehmen dominieren hier kurzfristige Marktbeziehungen. Landwirte bzw. Erzeugerzusammenschlüsse versuchen, Auszahlungspreise zu maximieren. Spotmärkte bieten für gut informierte und leistungsstarke Akteure durchaus Chancen. Sie führen allerdings zu einer stärkeren Preisdifferenzierung bei den Auszahlungspreisen und treiben damit den Strukturwandel in der Landwirtschaft – aber auch in der Industrie – voran. Probleme liegen zudem in der geringen vertikalen Koordination, wie z.B. an den zahlreichen Qualitätsproblemen im Fleischmarkt abgelesen werden kann.

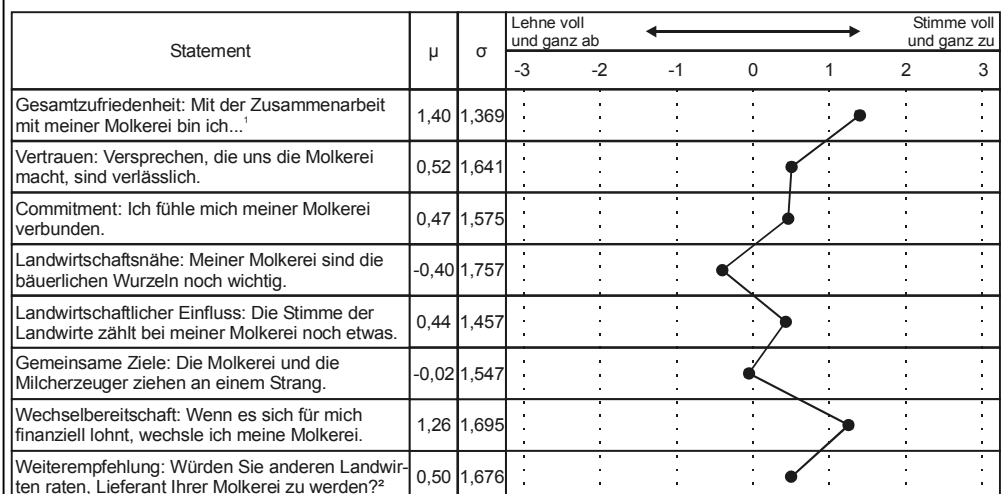
Da die derzeitige Marktstruktur zwischen Landwirtschaft und Molkereiunternehmen offensichtlich instabil ist, bleibt neben der Entwicklung hin zum Spotmarkt der Ausbau der Geschäftsbeziehung zu einem leistungsfähigeren vertikalen Verbund. Stabile Geschäftsbeziehungen bieten nicht nur Planungssicherheit, sondern erlauben eine vertrauensvollere, besser abgestimmte Zusammenarbeit. In Branchen wie der Automobilindustrie werden diese Potenziale in jüngerer Zeit unter den Stichworten Supply Chain Management bzw. Supplier Relationship Management erschlossen (STÖLZLE und HEUSLER, 2003). Ziel ist ein Prozess der Lieferantenentwicklung und Geschäftsbeziehungsoptimierung, der zu Vertrauen, Zufriedenheit und einem größeren Commitment beider Geschäftspartner führt. Dies kann z.B. für Unternehmen im Qualitätssegment erhebliche Vorteile bieten.

Bislang liegen allerdings keine empirischen Daten zur Entwicklung der Geschäftsbeziehung in der Milchwirtschaft und zum Vergleich der unterschiedlichen Molkereien vor. Im Frühjahr 2004 haben wir deshalb 209 milchviehhaltende Landwirte aus Nordwestdeutschland zu ihrer Einschätzung der Geschäftsbeziehungsqualität befragt. Dabei standen zukunftsorientierte Betriebe im Mittelpunkt. Die durchschnittliche Anzahl Milchkühe pro Betrieb ist mit 73 in der Stich-

probe wesentlich größer als im deutschen Durchschnitt, gleiches gilt für die Fläche mit 97 ha und die Milchquote von 600 000 kg/Jahr (Milchleistung bei 9 006 kg/Laktation).

Die Gesamteinschätzung der Geschäftsbeziehung zu den Molkereien ist von einer eher skeptischen Haltung gekennzeichnet. Abbildung 7 zeigt Mittelwerte und Standardabweichungen für ausgewählte Statements, die die Geschäftsbeziehungsqualität operationalisieren. Die Gesamtzufriedenheit liegt im mittleren Bereich. Deutliche Defizite zeigen sich bei Vertrauen und Commitment, die den Molkereien entgegengebracht werden. Besonders niedrig liegen die wahrgenommene Landwirtschaftsnähe der Molkereien und das Ausmaß der empfundenen Zielharmonie. Der Bezug zur landwirtschaftlichen Basis geht bei den zumeist genossenschaftlichen Industrieunternehmen nach Einschätzung der Lieferanten verloren. Aus dieser eher negativen Einschätzung der Geschäftsbeziehung folgt eine hohe Wechselbereitschaft. 68,8 % der Betriebe geben an, bei höheren Auszahlungspreisen den Abnehmer wechseln zu wollen. Insgesamt sind Bindungen an die Molkereien damit gering ausgeprägt und eher instabil. Die hohen Standardabweichungen weisen allerdings auf abweichende Positionen bei den befragten Milcherzeugern hin. Die skizzierten Mittelwerte zeigen hier somit nur den generellen Trend auf.

**Abbildung 7. Mittelwerte und Standardabweichungen für ausgewählte Statements**



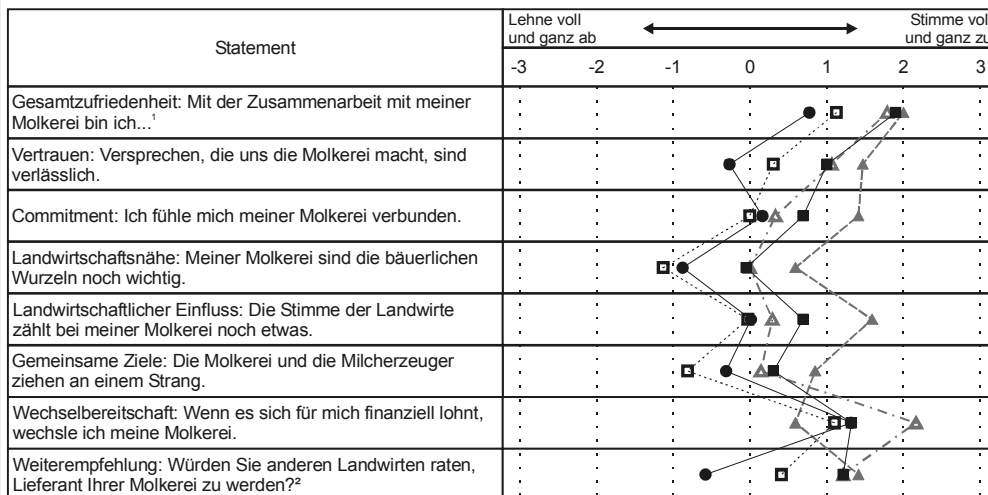
<sup>1</sup> Skala von -3 = "Voll und ganz unzufrieden" bis 3 = "Voll und ganz zufrieden".

<sup>2</sup> Skala von -3 = "Könnte ich mir absolut nicht vorstellen" bis 3 = "Könnte ich mir absolut vorstellen". n=209

Quelle: eigene Berechnungen

Ein Vergleich der verschiedenen Molkereien zeigt deutliche Unterschiede (vgl. Abbildung 8). Aufgrund der Stichprobengröße liefern die folgenden Werte allerdings nur erste Ansatzpunkte und sind nicht repräsentativ. Die Lieferanten von Nordmilch und Campina sind insgesamt deutlich unzufriedener. Möglicherweise spiegeln sich hier die Erfahrungen der schwierigen Post-Merger-Phase. Eine besonders hohe Lieferantenbindung weisen kleinere Genossenschaftsmolkereien und die Humana Milchunion auf. Dies kann zum einen auf Managementfaktoren zurückzuführen sein, zum anderen lässt sich hier die Aussage der Genossenschaftsforschung belegen, dass sich Sozialkapital leichter in kleineren Gruppen bildet. Interessant ist schließlich, dass sich in den kleineren Privatmolkereien die deutlich wechselbereiteren Landwirte finden, hier mithin schon Tendenzen in Richtung kurzfristige Marktbeziehungen bestehen.

Abbildung 8. Vergleich der Molkereien



<sup>1</sup> Skala von -3 = "Voll und ganz unzufrieden" bis 3 = "Voll und ganz zufrieden".

<sup>2</sup> Skala von -3 = "Könnte ich mir absolut nicht vorstellen" bis 3 = "Könnte ich mir absolut vorstellen".

● Nordmilch, n=73   ■ Humana Milchunion, n=50   □ Campina Deutschland, n=31  
 ▲ übrige Genossenschaftsmolkereien, n=32   ▲ übrige Molkereien anderer Rechtsform, n=22

Quelle: eigene Berechnungen

wichtig, die nicht auf Spotmärkten agieren wollen (GERLACH et al., 2004: 4).

Insgesamt zeigt die Befragung eher konfliktäre Geschäftsbeziehungen. Auch die Genossenschaften werden von den Landwirten nicht als „ihr“ Unternehmen wahrgenommen. Vielmehr nimmt die Geschäftsbeziehung eher marktliche Züge an, so dass aus Sicht der Landwirte die zweijährige Bindung an den Abnehmer problematisch wird.

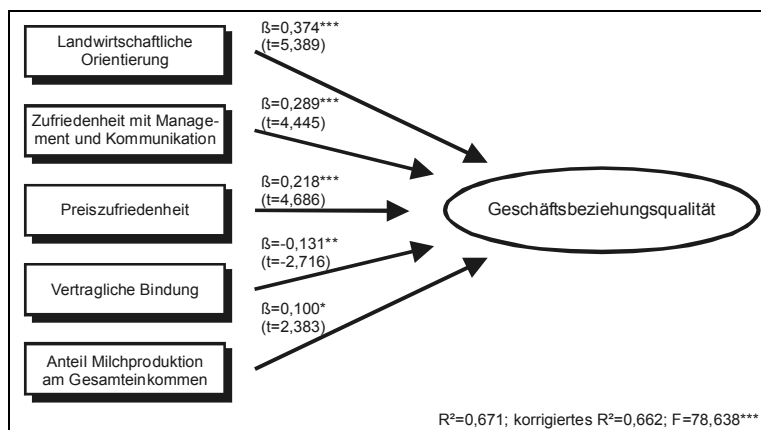
## 4.2 Einführung des Qualitätssicherungssystems QM

Die Milchwirtschaft ist im Vergleich zu anderen Zwei-

In einer anschließenden Faktorenanalyse konnten drei Faktoren identifiziert werden, die Einfluss auf die Geschäftsbeziehungsqualität nehmen: (1) Zufriedenheit mit dem Management und der Kommunikation, (2) Landwirtschaftliche Orientierung bzw. Machtverteilung und (3) Preiszufriedenheit. In einer Regressionsanalyse (vgl. Abbildung 9) erklären diese drei Größen sowie die vertragliche Bindung und der Anteil der Milchproduktion am Gesamteinkommen des Betriebes die Geschäftsbeziehungsqualität (Zufriedenheit/Vertrauen/Commitment) zu erheblichen Teilen. Überraschend ist, dass der Preis aus Sicht der Landwirte nicht der wichtigste Faktor ist. Vielmehr kommen eher emotionalen Kriterien und der wahrgenommenen Managementkompetenz eine ausgesprochen hohe Bedeutung zu. Das Verständnis für die landwirtschaftlichen Lieferanten und ihre Probleme sowie eine ausgebaute Lieferantenkommunikation sind für die Geschäftsbeziehung relevanter als der Preis. Bei größer werdenden Molkereien mit z.T. mehr als 10 000 Lieferanten stellt dieses Ergebnis die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Ein systematisches Management der Lieferantenbeziehungen (Supplier Relationship Management) und eine regelmäßige Analyse der Geschäftsbeziehungsqualität ist zumindest für diejenigen Molkereien

gen der Ernährungsindustrie von größeren Qualitätskrisen bisher verschont geblieben. Das Verbrauchervertrauen in die Erzeugnisse der Molkereien ist entsprechend hoch und in den letzten Jahren noch gewachsen (KAFFKA, 1999: 24). Der Druck, Qualitätssicherungssysteme aufzubauen, ist daher geringer als beispielsweise in der Fleischwirtschaft. Gleichwohl haben Milchindustrieverband, Bauernverband sowie der Deutsche Raiffeisenverband ein Konzept zur Qualitätssicherung in der Milchwirtschaft entwickelt. Dieses Qualitätsmanagementsystem („QM-Milch“) beruht im Kern auf einer Zusammenführung der bereits gut ausgebauten Produktanalytik mit Audits in den landwirtschaftlichen Betrieben. Die Hofkontrolle ist in die Milchlieferverträge integriert. QM-Milch ist damit als System des vertraglichen Qualitätsmanagementsystems zu charakterisieren, das allerdings als Standardtool für die gesamte Branche aufgebaut wird. Es ist kein Zertifizierungskonzept, da die Kontrolle von Mitarbeitern der Molkereien oder der Landeskontrollvereinigungen durchgeführt wird und nicht durch externe Prüfinstitute, die nach DIN 45011 akkreditiert sind. Insgesamt hebt sich QM-Milch damit deutlich von den zzt. in der Ernährungswirtschaft diskutierten Konzepten ab. EU-REPGAP und QS oder die in der niederländischen sowie in der britischen Milchwirtschaft installierten Systeme setzen allesamt auf Zertifizierung. Die öffentlichen Diskussionen im Jahr 2004 haben gezeigt, dass es deutliche Barrieren auf landwirtschaftlicher Seite und in Teilen der Milchindustrie gegen QM gibt. So haben z.B. in Bayern bisher nur rund 25 % der Erzeuger Verträge zur Systembeteiligung abgeschlossen (LZ, 2004i: 20).

Abbildung 9. Regressionsmodell



Quelle: eigene Berechnungen

In einer Befragung wurde daher die Einstellung zu QM-Milch bei Landwirten erhoben (vgl. oben). Von den befragten Betrieben sind ca. 40 % bereits auditiert, weitere 40 % bereiten sich derzeit auf die Prüfung vor, 20 % planen keine Teilnahme an QM. Die bereits überprüften Unternehmen haben das Audit allesamt bestanden. Insgesamt zeigt sich eine skeptische

Haltung zu QM. Gefragt, ob sie dieses System freiwillig einführen würden, antwortet die Mehrheit der Befragten ablehnend. Von den 209 Landwirten würden nur 68 QM aus eigener Initiative einführen, noch nicht auditierte Betriebe sind in ihrer Beurteilung skeptischer.

Ein detaillierter Blick auf die Einstellung der Landwirte zeigt, dass die Mehrheit der Betriebe grundsätzlich Zweifel am Sinn des Konzeptes hat. Viele Landwirte sehen die Notwendigkeit weiterer Qualitätssicherungsmaßnahmen nicht ein. Das Konzept gilt darüber hinaus als arbeitsaufwändig und bürokratisch, aber auch als leicht umsetzbar, da die geforderten Standards schon jetzt in der Praxis von vielen Betrieben erreicht werden. In einem weiteren Frageblock wurden den Probanden verschiedene mögliche Begründungen für das QM-System vorgelegt. Deutlich wird, dass die Landwirte den externen Druck zur Einführung mehrheitlich nachvollziehen, aber den Qualitätsnutzen eher skeptisch beurteilen. Die Unterschiede zwischen auditierten Betrieben und der Vergleichsgruppe sind hier nur gering.

Die obige Einschätzung wird auch in weiteren Fragen bestätigt, die auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis von QM bezogen sind. Im Kern wird deutlich, dass gerade die gut geführten Betriebe wenige Veränderungen erwarten. Insbesondere gehen sie nur von einem geringen Nutzen für ihr Betriebsmanagement aus. Wenn, dann werden eher Vorteile in der besseren Planung der Betriebsabläufe erwartet. Unsicherheit besteht darüber, ob QM in der Lage sein wird, „Schwarze Schafe“ aus der Branche auszusortieren. Eine hohe Standardabweichung zeigt hier an, dass dieser Effekt sehr konträr beurteilt wird. Angesichts der erwähnten deutlichen Streuungen der Antworten wurden mit Hilfe einer Clusteranalyse unterschiedliche Einstellungsmuster innerhalb der Landwirtschaft identifiziert. Vier Cluster zeichnen sich durch deutliche Bewertungsunterschiede aus.

Betriebe des ersten Clusters (18,6 % der Befragten) erkennen die Notwendigkeit von QM-Milch an, stufen die Kosten als niedrig ein und messen dem System einen begrenzten Nutzen zu. Die Qualitätsmotivation dieser Gruppe ist hoch. Landwirte der relativ großen zweiten Gruppe (37,2 %) sehen eine erhebliche Kostenbelastung durch QM-Milch auf sich zukommen und stehen deshalb dem Konzept skeptisch gegenüber. Betriebe aus Cluster 3 (10,1 %) sind insgesamt wenig qualitätsmotiviert. Diese Betriebe sind für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems problematisch, da sie letztlich nur durch Druck zu verstärkten

Qualitätsanstrengungen zu bewegen sein werden. In Cluster 4 (34,2 %) fallen sowohl Einstellung als auch Akzeptanz sehr niedrig aus. Diese Betriebe lehnen QM ab, obwohl sie keine höheren Kosten befürchten. Überproportional sind in dieser Gruppe Erzeuger der Molkerei Humana vertreten, was darauf hindeutet, dass den Molkereien eine Schlüsselposition bei der Kommunikationsarbeit zukommt und sie die Zustimmung oder Ablehnung des Systems stark beeinflussen.

Weitere Regressionsanalysen zeigen, dass das Systemverständnis und die Einsicht in die Notwendigkeit einer stufenübergreifenden Qualitätssicherung der entscheidende Faktor zur Erklärung der Akzeptanz von QM-Milch ist. Offensichtlich ist es bisher nicht gelungen, die Lücken des bisherigen Systems aus Produktanalytik und Milchprüfung der Landeskontrollvereinigungen/Milchprüfungen zu verdeutlichen. Den Landwirten ist mehrheitlich nicht klar, welche Verbesserungen das System bringen soll. Der abstrakte Verweis auf Produkthaftung, Rückverfolgbarkeit oder Abnehmeranforderungen reicht hier nicht aus. Vielmehr bedarf es massiver Kommunikationsanstrengungen und einer klareren Systemausrichtung, wenn sich aus QM-Milch ein leistungsfähiges Qualitätsmanagementsystem mit intrinsischer Motivation der Landwirte entwickeln soll.

## 5. Fazit

Die deutsche Milchwirtschaft steht auf dem sich langsam liberalisierenden Markt vor großen Herausforderungen. Die Stärke der hiesigen Molkereien liegt in der Anpassung an eine äußerst aggressive Einzelhandelsstruktur, die zu konsequenter Rationalisierung zwingt. Das geringe Internationalisierungstempo ist vor diesem Hintergrund problematisch. Entwicklungsfähig sind zudem Premium- und Nischenmärkte, da viele Molkereien noch zu wenig marktorientiert aufgestellt sind (SCHRAMM et al., 2004).

Die derzeitigen Aktivitäten des BDM auf landwirtschaftlicher Seite zeigen, dass die genannten Herausforderungen u.E. nicht zutreffend eingeordnet werden. Angetreten mit dem Anspruch einer solidarischen Gegenmachtbildung, fördern sie realiter Tendenzen zum Spotmarkt, der mittelfristig die Auszahlungspreisdifferenzen deutlich verstärken würde. Langfristig werden bei einer Reduktion des Quoten-schutzes Betriebe mit hoher Produktivität überleben und solche, die ihre spezifischen Betriebs- oder Standortnachtei-

**Tabelle 14. Typologisierung der Landwirte nach ihrer Einstellung zum QM System**

| Cluster                                         | Befürworter<br>(n=37)             | Kostenskeptiker<br>(n=74)              | Gleichgültige<br>(n=20) | Ablehner<br>(n=68)     |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| <b>Fragen</b>                                   |                                   |                                        |                         |                        |
| Gesamtbewertung QM Milch<br>(bis zu 100 Punkte) | 58,84                             | 50,27                                  | 44,00                   | 27,41                  |
| Gesamtakzeptanz QM                              | 0,76/hoch                         | -0,46/gering                           | -0,75/gering            | -2,18/sehr gering      |
| Einsicht in Notwendigkeit                       | 1,18/deutlich positiv             | 0,04/indifferent                       | -0,09/indifferent       | -0,70/ablehnend        |
| Wahrgenommene Kosten                            | -0,68/gering                      | 1,01/hoch                              | -0,53/gering            | -0,53/gering           |
| Wahrgenommener Nutzen                           | 0,39/etwas                        | -0,01/indifferent                      | -0,25/eher ablehnend    | -0,15/leicht ablehnend |
| Qualitätsmotivation                             | 1,97/sehr hoch                    | 1,58/hoch                              | -1,05/niedrig           | 1,87/sehr hoch         |
| Durchschnittl. Fläche ha                        | 96,86                             | 97,30                                  | 91,20                   | 93,35                  |
| Anzahl Milchkühe                                | 79,03                             | 73,35                                  | 67,0                    | 72,41                  |
| Stärker vertretene Molkereien                   | Nordmilch, Campina<br>Deutschland | Nordmilch, Molkerei<br>Grafschaft Hoya |                         | Humana Milchunion      |

Quelle: eigene Erhebung, n=209, Vergleich der Mittelwerte zwischen den Gruppen

le zu einem Wettbewerbsvorteil am Markt entwickeln können („Alpenmilch“). Eine solche Polarisierung des Marktes verlangt gerade aus der Sicht der schwächeren Betriebe eine Co-Evolution von landwirtschaftlichen Betrieben und ihren Molkereien und damit ein besseres Geschäftsbeziehungsmanagement.

## Literatur

- BRANDL, M. (2004): Milchmarkt 2004: Mengen positiv, Umsatz rückläufig. In: [http://www.milch-markt.de/de/milchaktuell/pressemitteilungen/2004/10\\_21\\_01.html](http://www.milch-markt.de/de/milchaktuell/pressemitteilungen/2004/10_21_01.html). Abrufdatum 10.11.2004.
- DBV (Deutscher Bauernverband) (2004): Milchbörse: 99 % aller Anbieter erfolgreich. In: [http://www.bauernverband.de/konkret\\_724.html](http://www.bauernverband.de/konkret_724.html). Abrufdatum 10.11.2004.
- DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT (Hrsg.) (2003): Die umsatzstärksten Mopro-Anbieter 2003. Gelsenkirchen.
- DLG-MITTEILUNGEN (2004): Die Molkereien stehen vor einem Scherbenhaufen In: DLG Mitteilungen 30 (6): 42-43.
- DÜRR, A. (2004): Mopro: Discounter stützen den Markt. In: ScanLine 2/2004. In: [http://www.infores.com/public/de/home/services/s-sline/TdM\\_06-2004.pdf](http://www.infores.com/public/de/home/services/s-sline/TdM_06-2004.pdf). Abrufdatum 10.11.2004.
- FULLER, F.H., J.C. BEGHIN, D. HU and S. ROZELLE (2004): China's Dairy Market: Consumer Demand Survey and Supply Characteristics. Iowa State University, Staff Report 04-SR 99. Ames, Iowa.
- GERLACH, S., B. KÖHLER, A. SPILLER and C. WOCKEN (2004): Supplier Relationship Management im Agribusiness: Ein Konzept zur Messung der Geschäftsbeziehungsqualität. Diskussionsbeitrag Nr. 0406. Institut für Agrarökonomie, Göttingen.
- GROBKINSKY, A. (2003): Kompetenz bei Käse. In: BioPress 3 (36): 22-24.
- HASERT, G. und F. WESENBERG (2004): So optimieren Großbetriebe. In: DLG-Mitteilungen 30 (10): 18-21.
- HEIMIG, D. (2004): Gesundheit: Milch mit Zusatznutzen. In: LZ 56 (38): 50.
- HEMME, T. et al. (2004a): Summary – Dairy sector developments 1981-2001. In: HEMME, T. et al. (2004): IFCN Dairy Report 2004, International Farm Comparison Network, Global Farm GbR, Braunschweig: 51-60.
- (2004b): IFCN Dairy Report 2004. International Farm Comparison Network, Global Farm GbR, Braunschweig.
- HEMMELMANN, W. (2004): Standardsorten droht der Preisverfall. In: LZ-Net 08.04.2004. In: <http://www.lz-net.de/specials/pages/protected/print.prl?wich....>. Abrufdatum 01.11.2004.
- HOLLAND, F. (2004): Milch: Das Problem heißt Preise. In: LZ 56 (38): 62.
- IDF (International Dairy Federation) (Hrsg.) (2004): Bulletin of the International Dairy Federation. Brüssel.
- JOCHIMSEN, H. (2004): Milch: Vollkosten nicht mehr gedeckt. In: top agrar 32 (5): 28-32.
- KAFKA, C. (1999): Risikowahrnehmung und -kommunikation bei Lebensmitteln. Arbeitsbericht Nr. 13. Lehrstuhl für Agrarmarketing, Kiel.
- KPMG (2004): Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel: Status Quo und Perspektiven. Consumer Markets, o. O.
- LADEMANN, R. (2002): Potenziale für regionale Lebensmittelvermarktung und -handel bei zunehmender Unternehmenskonzentration. Gutachten im Rahmen des Technologiefolgenabschätzungsprojekts Entwicklungstendenzen von Nahrungsmittelangeboten und -nachfrage und ihre Folgen. Deutscher Bundestag, Berlin.
- LANDWIRTSCHAFTLICHES WOCHENBLATT (2004): Doch keine höheren Milchpreise. In: Landwirtschaftliches Wochenblatt 33 (19): 13.
- LZ (Lebensmittelzeitung) (2004a): Campina ist Danone dicht auf den Fersen. In: LZ 56 (39): 25.
- (2004b): Qualität als das beste Argument. In: LZ 56 (39): 88.
- (2004c): Biomilch wird stärker gefragt. In: LZ 56 (42): 24.
- (2004d): Lichtblick für die Käsetheken. In: LZ 56 (41): 50.
- (2004e): Bei Mopro zieht Aldi den Kürzeren. In: LZ 56 (30): 20.
- (2004f): Bauern kämpfen mit allen Mitteln. In: LZ 56 (13): 20.
- (2004g): Carrefour will in China auf deutsches Erfolgsmodell setzen. In: LZ 56 (39): 12.
- (2004h): Dutch Dairy Board soll helfen. In: LZ 56 (41): 25.
- (2004i): QM Milch findet mehr Anklang. In: LZ 56 (42): 20.
- LZ-NET (2004): Feta: Macht Karriere. LZ-Net vom 17.09.2004. In: <http://www.lz-net.de/specials/pages/protected/show.prl?id=1352&backid=1136>. Abrufdatum 01.11.2004.
- M+M PLANET RETAIL (2002): Die 30 größten Lebensmittel-Einzelhändler der Welt 2002. In: <http://www.planetretail.net>. Abrufdatum 01.11.2004.
- METRO GROUP (2004): Metro-Handelslexikon, 2004/2005. Düsseldorf.
- MICHEL, S. (2004): Bio-Produkte: Potenziale für den LEH. 1. Bio-Handelsforum 2004 der Koelnmesse, Köln.
- MILCH & MARKT (2004): Die größten deutschen Molkereien 2004. In: [http://www.milch-markt.de/de/teaser/die\\_groessten\\_deutschen\\_molkereien\\_2004/](http://www.milch-markt.de/de/teaser/die_groessten_deutschen_molkereien_2004/). Abrufdatum 13.09.2004.
- MURMANN, C. (2004a): Molkereien machen Front gegen Rewe. In: LZ 42: 20.
- (2004b): Abschluss bei Aldi führt zum Eklat. In: LZ 19: 20.
- (2004c): Grenzverkehr nach Osten. In: LZ 9: 52.
- NATIONAL BUREAU OF STATISTICS (2004): China Statistical Yearbook 2004. Beijing.
- PFAFF, S. und N. TRÖSTER (2004): Die Strategien des Handels für die Käse-Abteilungen in den Outlets. Europäisches Handelsinstitut, Köln.
- QUECK, M. (2004): Die Discounter bitten zu Tisch. In: LZ 44: 33.
- SCHRAMM, M., A. SPILLER und T. STAACK (2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- STÖLZLE, W. und K.F. HEUSLER (2003): Supplier Relationship Management – Entstehung, Konzeptverständnis und methodisch-instrumentelle Anwendung. In: Bogaschewsky, R. und U. Götze (Hrsg.): Management und Controlling von Einkauf und Logistik. Deutscher Betriebswirte-Verlag, Gernsbach: 168-194.
- TAUBE, M. (2003): China als Ziel deutscher Direktinvestitionen. Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen und operative Herausforderungen. In: Nippa, M. (Hrsg.) (2003): Markterfolg in China. Erfahrungsberichte und Rahmenbedingungen. Physika, Heidelberg, Berlin: 29-48.
- WEINDLMAIER, H. (2004): Künftige ökonomische Rahmenbedingungen der Milchwirtschaft – Konsequenzen für Erzeugung und Verarbeitung in Deutschland. Vortrag beim ZMP-Milchforum 2004, Berlin, ZMP 2004 (03.11.04).
- WOHLFAHRT, M. (2004): Immer weniger Milchlieferanten. In: Ernährungsdienst 46: 7.
- ZMP (1994): ZMP-Marktbilanz Milch 1994. Bonn.
- (2003): Der Außer-Haus-Markt: Strukturen der kommerziellen Gastronomie und Arbeitsplatzverpflegung. Bonn.
- (2004a): ZMP-Marktbilanz Milch 2004. Bonn.
- (2004b): 10. ZMP Milchforum: Milchmarkt 2010 – Wie am Markt bleiben. In: [http://www.zmp.de/news/milchforum/praesentation\\_milchforum0.pdf](http://www.zmp.de/news/milchforum/praesentation_milchforum0.pdf). Abrufdatum 10.11.2004.
- (2004c): Nachfrage privater Haushalte 2003. Bonn.

Kontaktautor:

**PROF. DR. ACHIM SPILLER**

Georg-August-Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie  
Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen  
Tel.: 05 51-39 23 99, Fax: 05 51-39 12 122  
E-Mail: a.spiller@agr.uni-goettingen.de