

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 (2006) : Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse, Agrarwirtschaft: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Marktforschung und Agrarpolitik, ISSN 0002-1121, Deutscher Fachverlag, Frankfurt a. M., Vol. 55, Iss. 1, pp. 29-50, <https://doi.org/10.52825/gjae.v55i1.1646>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/304668>

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

Ganz Deutschland diskutierte im Jahr 2005 über Fragen des internationalen Standortwettbewerbs und der Wettbewerbsfähigkeit, über Produktionsverlagerungen und Kostensenkungen. Ganz Deutschland? Nur die Milchwirtschaft schien davon weitgehend unberührt. Das Jahr 2005 war für die Milchbranche vornehmlich durch das Fehlen einzelner Großereignisse charakterisiert – Branchenbeobachter sprechen bereits vom Jahr der „non-events“ (IDF, 2005). Zwei Begebenheiten am Jahresende lassen allerdings aufhorchen und zeigen die Richtung der weiteren Diskussion. Zum einen werden Ergebnisse eines Gutachtens im Auftrag des Raiffeisenverbandes bekannt, in dem eine radikale Strukturreform der genossenschaftlichen Molkereien gefordert wird: der Zusammenschluss zu wenigen Großmolkereien, der Kauf einer größeren Privatmolkerei, Standortschließungen, Personalreduktion, Bereinigung des Markenportfolios usw. (MURMANN, 2005a). Zum anderen überrascht die Humana Milchunion mit dem Plan, im Frischkäsemarkt einen massiven Verdrängungswettbewerb mittels einer bei einer polnischen Partnermolkerei produzierten Handelsmarkenlinie anzustoßen (MURMANN, 2005b).

Beide Themen weisen auf den roten Faden hin, der sich durch die folgende Marktberichterstattung zieht. Die deutsche Milchwirtschaft steht einem Handel gegenüber, der einen dominierenden und wachsenden Teil seiner Produkte als Handelsmarken, als SB-Produkte und im Discount absetzt. Die Branche hat sich vor diesem Hintergrund kostenorientiert aufgestellt und erzielt z.B. auf dem EU-Käsemarkt wachsende Exporterfolge. Gleichwohl: Das Handelsmarkengeschäft ist i.A. ein renditeschwaches Mengengeschäft unter extremem Kostendruck. Die Zeiten, in denen ein Handelsmarkenspezialist wie die Milch-Union Hocherlöse überdurchschnittliche Renditen erzielen und hohe Auszahlungspreise für die Landwirte realisieren konnte, erscheinen begrenzt. Der Druck zur Standortverlagerung im Bereich der internationalisierungsfähigen Molkereiprodukte wird steigen. Sowohl auf landwirtschaftlicher als auch auf molkereiwirtschaftlicher Seite stehen daher die notwendigen Anpassungen an die kommende Marktliberalisierung im Mittelpunkt der Diskussionen. Allerdings ist eine Verknüpfung beider Aspekte im Sinne der Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette noch wenig zu erkennen. Gleichzeitig erläutert der folgende Beitrag die Schwäche der deutschen Milchwirtschaft bei der Angebotsdifferenzierung (z.B. Marken, geschützte Ursprungsbezeichnungen).

2. Entwicklungslinien in der Wertschöpfungskette für Milchprodukte in Deutschland

2.1 Konsumenten

In Deutschland gaben die Verbraucher im Jahr 2004 durchschnittlich 300 € pro Kopf für Milcherzeugnisse aus und damit einen Euro mehr als ein Jahr zuvor (ZMP, 2005a: 13).

Im 10-Jahres-Trend ist der Pro-Kopf-Verbrauch von Butter (1994: 6,9 kg; 2004: 6,5 kg) annähernd konstant geblieben (ZMP, 1995; ZMP, 2005a) und liegt damit ca. 2 kg über dem EU-Durchschnitt. Übertroffen wird dieser Wert nur von den französischen Konsumenten (ZMP, 2005a: 53). Der Konsum von Milchfrischprodukten steigt dagegen seit geraumer Zeit langsam an. Im Jahr 2004 wurden durchschnittlich 94,6 kg Konsummilch und Milchfrischprodukte verbraucht; vor zehn Jahren lag der Konsum bei 92,2 kg. Während sich klassische Milchprodukte im längerfristigen Trend kaum bewegen, zeigen sich bei Joghurt sehr deutliche Steigerungsraten. 1994 konsumierten die Deutschen durchschnittlich 12,5 kg Joghurt, 2004 waren es bereits 16,7 kg. Der langfristige Wachstumstrend im Käsesegment setzt sich auch weiterhin fort (1994: 19,1 kg; 2004: 21,9 kg) (ZMP, 2005a: 43).

Diese Unterschiede spiegeln sich in den Daten des GfK-Haushaltspanel ähnlich wider (vgl. Tabelle 1). Während Absatz und Umsatz von Butter, Konsummilch und Quark zurückgingen, konnten bei Joghurt, aber vor allem bei Käse und Milchgetränken deutliche Umsatzzuwächse erzielt werden (ZMP, 2005b).

Tabelle 1. Private Nachfrage nach Molkereiprodukten: Veränderungsraten 2004 zu 2003 in %

	Milchgetränke	Joghurt*	Käse**	Butter	Konsummilch	Quark
Absatzvol.	2	0	4	-1	-2	-3
Umsatz	12	2	5	-2	-2	-3

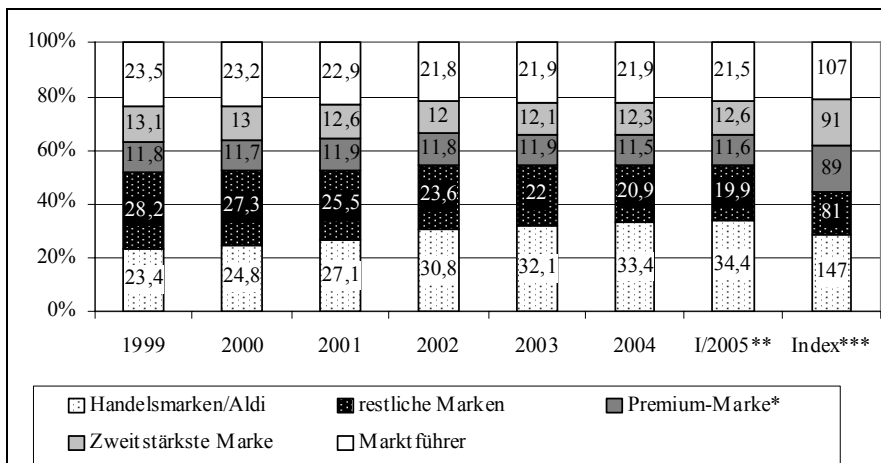
*einschl. Trinkjoghurt; ** Modellrechnung der GfK

Quelle: ZMP, 2005b

Die skizzierten mengen- und wertmäßigen Entwicklungen in den einzelnen Produktgruppen sind in weiten Teilen das Ergebnis qualitativer Trends im Verbraucherverhalten. Zu diesen gehören die zunehmende Bedeutung von Handelsmarken sowie die Gesundheits- und Convenience-Orientierung der Verbraucher. Zunächst ein Blick auf die Bedeutung von Handelsmarken: Je nach Datenquelle und Produktgruppe wird der Handelsmarkenanteil im Bereich der Molkereiprodukte auf 50 bis 85 % des Absatzes taxiert (WEINDLMAIER, 2005a: 48; MURMANN, 2005c: 42). Bei Trinkmilch liegt der Absatzanteil inzwischen bei 75 %, ebenso wie bei Schnittkäse in der SB-Theke. Zwischen 50 und 85 % des Absatzes nehmen Handelsmarken bei Speisequark, Naturjoghurt, Kefir, Frischkäse, Feta, Mozzarella, Sprühsahne, Schmelz- und Reibekäse ein. Handelsmarkenkäufer – dies belegen aktuelle Forschungsergebnisse – unterscheiden sich kaum durch ihre soziodemographischen Kriterien, sehr stark aber durch die Wahrnehmung von Qualitäts- und Preis-Leistungs-Unterschieden von Markenartikelkäufern (BAUER et al., 2005). Der ausgesprochen hohe Handelsmarkenanteil in der Molkereiwirtschaft deutet darauf hin, dass es den Herstellern zu wenig gelingt, Besonderheiten und Qualitätsdifferenzen aufzuzeigen.

Starke Marken können vor allem bei Kommunikation eines überzeugenden Zusatznutzens gewinnen. Das wohl herausragendste Beispiel im Milchmarkt ist Actimel. Die Marke konnte laut AC Nielsen ihren Marktanteil auf über 62 % erhöhen. Bei Gebindegrößen von weniger als 250 ml kann mit 78 % fast von einer Monopolstellung gesprochen werden. Actimel ist damit die stärkste Marke bei den Molke-reisprodukten (MURMANN, 2005d: 18). Die GfK zeigt in einer Studie zur Stellung von Marken im Zeitablauf, dass die Zunahme der Handelsmarken weniger auf Kosten der starken Marken erfolgte, sondern zur Verdrängung schwächerer Marken führte (vgl. Abbildung 1) (WEINDLMAIER, 2005a: 48). Auch die vormalig in der Molkereiwirtschaft gut vertretenen Regionalmarken können sich kaum noch am Markt behaupten (MURMANN, 2005c: 42). So hat die Nordmilch in den letzten Jahren ihr Regionalmarkenportfolio fast vollständig eingestellt (ENNEKING et al., 2004: 207) und mehr als 320 regionale Artikel aus dem Produktionsprogramm gestrichen (NORDMILCH, 2005: 13).

Abbildung 1. Entwicklung von Hersteller- und Handelsmarken im Zeitablauf



* Durchschnittspreis $\geq$ Preis des Marktführers; ** 1. Quartal 2005; *** Index: Marktanteile 2005 zu 1999 (1999=100)

Quelle: BACHL, 2005: 3

Ein Beispiel für das Wachstum des Premiumsegments ist der Öko-Markt. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Absatz von Bio-Milch um 24 % und erreicht damit unter Einbeziehung von Aldi einen Umsatzanteil von ca. 2,4 % und einen Absatzanteil von ca. 1,5 % (BLE, 2005: 12). Auch im Bio-Bereich zeigt sich ein starker Trend zu Handelsmarken. Etwa 60 % der Öko-Milch wird unter den Eigenmarken des Handels verkauft. Diese Entwicklung hat mehrere Ursachen: Zum einen nutzten die Handelsmarken als erste die neue ESL (Extended Shelf Life)-Technologie und konnten damit Marktanteile gewinnen, zum anderen gibt es nur wenige etablierte Bio-Herstellermarken. Auch die verstärkte Vermarktung von Bio-Milch über Discounter trägt zur hohen Relevanz der Handelsmarken bei. Neben Trinkmilch weist auch Öko-Butter einen nennenswerten Marktanteil im LEH auf. Der Umsatzanteil liegt hier bei 1,6 %, der Absatzanteil bei 1,0 %. Erstaunlich sind die 15 %igen Wachstumsraten sowohl beim Um- als auch beim Absatz, da die Preisaufschläge von Öko-Butter in etwa 40 bis 66 % betragen (BLE, 2005: 17).

Ein weiterer langfristiger Konsumtrend ist die Orientierung zu fettreduzierten Produkten. Eine außergewöhnlich erfolg-

reiche Innovation war z.B. fettreduzierter Käse unter Lizenz von Weight Watchers. Marktforscher gehen davon aus, dass im Hart- und Schnittkäsesegment die fettreduzierten Käse einen Marktanteil von 15 % erreichen können. Die aktuellen Wachstumsraten von 11,5 % im Halbjahresvergleich 2005 zu 2004 belegen den deutlichen Trend (LZ, 2005a: 18). Aber auch in anderen Produktgruppen wie Joghurt und Milchgetränken zeigt Tabelle 2 die wachsenden Konsumentenpräferenzen für fettreduzierte Produkte (KRÖNERT, 2005: 40). Neben diesen allgemeinen Entwicklungen im Konsumentenverhalten stellt sich zukünftig die Frage, wie sich die Molkereiwirtschaft mit dem Einsatz von gentechnisch verändertem Futter bei Milchkühen auseinandersetzt. Laut einer Emnid-Umfrage wollen 94 % der Verbraucher eine klare Kennzeichnung von tierischen Produkten, die von Tieren stammen, welche mit gentechnisch veränderten Futtermitteln gefüttert wurden (MEDIZINAUSKUNFT, 2005). Wissenschaftliche Studien zeigen (auf Basis unterschiedlicher Erhebungstechniken) relativ eindeutig, dass ein erheb-

licher Teil der Konsumenten weiterhin Bedenken bezüglich des Einsatzes der Grünen Gentechnik hat (LOUREIRO und BUGBEE, 2005) und dass die Kritik gegenüber Gentechnik im Bereich der tierischen Produktion noch größer ist als im Pflanzenbau (LUSK et al., 2003). Zudem sind es gerade die aus Sicht der Milchwirtschaft besonders ertragreichen Zielgruppen mit hoher Bildung, Gesundheitsbewusstsein und Preisbereitschaft, die der Gentechnik skeptisch gegenüber stehen. In einer eigenen Studie zum Einsatz von Gentechnik mit dem Ziel funktioneller Milchprodukte zeigte sich, dass derzeit die Technologieverständnisse größer sind als der wahrgenommene Nutzen funktioneller Inhaltsstoffe wie z.B. Omega-3-Fettsäuren (RIETHMÜLLER, 2005).

Aktuell ist die Diskussion um Gentechnik in der Milchproduktion vor dem Hintergrund einer Kampagne von Greenpeace aufgeflammt. Unter anderem wurde ein Ratgeber

Tabelle 2. Joghurt und Milchgetränke im LEH*

		Umsatz 2004 in Mio. €	Verän- derun- gen zum Vorjahr in %	Absatz 2004 in Mio. t	Verän- derun- gen zum Vorjahr in %
Joghurt	fest	1 400	-4,3	809,7	-3,1
	„leicht“ bzw. „light“	54,8	15,3	39	20,5
	bis 0,3 % Fett**	155,6	8,9	88,3	-6,5
Milch- getränke	gesamt	822,6	7,3	551,4	-0,1
	„leicht“ bzw. „light“	8	23,6	5,6	15,9

*LEH > 200 qm inklusive Harddiscount; ** ohne spezielle „Leicht“- „Light“- oder „Diät“-Deklaration

Quelle: KRÖNERT, 2005: 40

veröffentlicht, in dem aufgezeigt wird, welche Milchprodukte von Kühen stammen, die gentechnisch verändertes Futter bekommen haben (LANGELÜDDEKE und DEICHMANN, 2004). Greenpeace hat darüber hinaus im vergangenen Jahr damit begonnen, auf Produkten zunächst von Mül-ler, inzwischen auch auf der Campina-Marke „Landliebe“ Sticker mit dem Aufdruck „GEN-MILCH“ aufzubringen. Obwohl die Branche bislang auf die Angriffe verhalten reagiert (der Deutsche Raiffeisen Verband rät seinen Mit-gliedern auf die Anfragen von Greenpeace nicht zu antwor-ten), zeigt das deutliche Nein der Schweizer zum Einsatz von Gentechnik in der Landwirtschaft, dass eine Akzeptanz der Verbraucher bislang nicht vorausgesetzt werden kann (FAZ-NET, 2005). Dass es möglicherweise einen Markt für Milch gibt, die von Tieren ohne gentechnisch behandeltes Futter stammt, zeigt die Einführung von Milch „garantiert ohne Gentechnik“ bei Tegut (LZ-NET, 2005a) und bei Re-we und Plus in Österreich (ÖSTERREICHISCHE MILCH- & LEBENSMITTELWIRTSCHAFT, 2005: 877).

2.2 Lebensmitteleinzelhandel

Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel (LEH) hat in den vergangenen Monaten keine wesentlichen Strukturbrüche erlebt. Im Frischwarenbereich konzentrierten sich die Mar-кетинanstrengungen der Händler auf die Einführung bzw. den Ausbau von SB-Fleisch. Bei Milch und Käse wurden kaum neue Initiativen gestartet. Mit einer Zunahme von 1,7 % erzielte die Weiße Linie ein geringes Wachstum (LZ, 2005b: 63). Für die Gelbe Linie konnte ein Absatz- und Umsatzplus (ohne Aldi) von 11 % gegenüber dem Vorjahr erzielt werden (HEMMELMANN, 2005a: 26).

Im relativ stabilen Gesamtmarkt gewinnen die Discounter weiterhin Marktanteile hinzu. Tabelle 3 weist für alle Dis-counter im Jahr 2004 einen Gesamtumsatzanteil von 44,2 % (+1 % gegenüber 2003) in der Weißen Linie aus. Die Wachstumsgeschwindigkeit der Discounter hat sich aller-dings abgeschwächt, was besonders auf schwächere Abver-kaufszahlen von Aldi zurückzuführen ist. Aldi verlor 1,3 %, bei Frischmilch sogar ca. 4 % des Absatzes (LZ, 2005b: 63). Im Vergleich zu anderen Warengruppen im Lebensmit-teleinzelhandel konnten die Vollsortimenter im Milchbe-reich damit ihre Position relativ gut behaupten. Insgesamt haben die Discounter einen Zuwachs von 2,8 % der Haus-haltsausgaben für Fast Moving Consumer Goods generieren können, der Branchenprimus Aldi konnte hingegen nur um 1,5 % wachsen. Während sich das Wachstum der Discounter in der Vergangenheit hauptsächlich zu Lasten des kon-ventionellen LEH verschoben hat, sind jetzt deutliche

**Tabelle 3. Einkaufsstätten für die Weiße Linie
(Umsatzanteile in %)**

	2003	2004
Aldi	19,4	18,1
Discounter ohne Aldi	23,8	26,1
SB-Warenhäuser	11,6	11,6
Verbrauchermärkte groß	13,3	13,5
Verbrauchermärkte klein	13,2	13,4
Supermärkte	10,2	9,9
Restl. unter 400 qm	8,5	7,4
Umsatz insgesamt in Mio. €	4 354,9	4 445,0

Quelle: LZ, 2005b: 64

Marktanteilsverschiebungen innerhalb der diskontierenden Betriebstypen zu beobachten, wobei die Softdiscounter profitieren (KEUNECKE, 2005: 10). Konstante Verlierer im Betriebsformenwettbewerb sind die Kleinflächen und z.T. die Supermärkte. Die Abschwächung des Discounttrends wurde allerdings zum Teil durch eine steigende Sonderan-gebotsintensität der anderen Betriebsformen erreicht (ZMP, 2005a: 13). 7 % Zusatzabsätze aus Aktionen im Vergleich zum Vorjahr verdeutlichen, dass der klassische LEH sich gegen Discountpreise zur Wehr setzt (LZ, 2005b: 63).

Auch im vergangenen Jahr hat sich der Trend weg von der Bedienungstheke hin zum SB-Bereich fortgesetzt (vgl. Tabelle 4). SB-Ware beim Käse erzielte in Deutschland (ohne Aldi) ein Absatz- und Umsatzplus von 11 %, wäh-rend die Bedienungstheke einen Umsatzrückgang von -4,9 % verzeichnen musste (HEMMELMANN, 2005a: 26). Nur noch 18 % des Käses wird über die Bedienungstheke distribuiert (ZMP, 2005a: 61). An diesem Trend können auch die Cabrio-Theken mit im Outlet verpacktem Käse, die zu den Bedienungstheken gezählt werden, nichts än-dern, obwohl der Absatz deutlich stieg. Der kontinuierliche Rückgang der Bedienungstheke deutet auf die unklare Posi-tionierung aus Verbrauchersicht sowie auf das strategische Kostendilemma des Handels hin. Das Käseangebot in den Bedienungstheken ist in vielen Fällen austauschbar, da die großen Molkereien ihre Marken und Spezialitäten inzwi-schen regelmäßig auch als SB-Artikel anbieten. Die längere Haltbarkeit der SB-Ware und die Convenience-Vorteile beim Einkauf und im Handling lassen wenige Spielräume für die personalkostenintensive Theke. Noch scheuen viele Handelsunternehmen allerdings die radikale Umpositionie-rung ihrer Theke zum Spezialitätenangebot, da dies zu-nächst erhebliche Investitionen in Personal und Ladenaus-stattung voraussetzt.

**Tabelle 4. Umsatzveränderungen 2004 zu 2003
Gelbe Linie in %**

	Gelbe Linie SB	Gelbe Linie Theke
Umsatzveränderungen gesamt	10,9	-4,9
Blauschimmel	18,6	
Feta	24,0	-0,7
Friskkäse	7,6	-9,4
Mozzarella	10,7	86,3
Halbfester Schnittkäse	10,5	-9,0
Hart- und Schnittkäse	15,4	-3,6
Rotschmier	9,3	17,5

Quelle: HEMMELMANN, 2005a: 26

Die ZMP-Verbraucherpreise weisen für das Jahr 2004 ins-gesamt ein relativ konstantes Niveau aus. Beachtenswert ist die Preisanhebung bei den wachstumsstarken Milch-getränken (siehe Tabelle 5). Bei der Konsummilch ist der Durchschnittspreis dagegen konstant geblieben. Im Jahr 2005 gibt es Anzeichen für einen stärkeren Preisdruck, z.B. die medienwirksame Verkaufsförderungsaktion der SB-Warenhaustochter real des Metro-Konzerns. Real hat einen Tag lang u.a. einen Liter Vollmilch mit 3,5 % Fett für 33 Cent angeboten und damit Protestaktionen von Bauern aus-gelöst (LZ, 2005d: 50).

Tabelle 5. Verbraucherpreise für ausgewählte Milchprodukte in Deutschland (Durchschnittspreis in €/kg bzw. l)

	2000	2001	2002	2003	2004*
Butter	3,81	3,98	3,66	3,64	3,60
Käse	-	-	5,58	5,77	5,79
Quark	1,78	1,93	1,89	1,82	1,82
Konsummilch	0,49	0,57	0,56	0,54	0,54
Joghurt	1,70	1,76	1,72	1,71	1,74
Milchgetränke	1,08	1,15	1,20	1,27	1,40

* Prognose

Quelle: ZMP, 2005c

Ob die verhaltene Ruhe bei den Verbraucherpreisen anhält, ist fraglich. Aufgrund der gestiegenen Konkurrenz, vor allem durch Lidl, wird der Druck, den Aldi auf die Lieferanten ausübt, zunehmend größer. Die bekanntermaßen ausgeprägte Lieferantentreue von Aldi wird fragiler. So wurden z.B. gleich mehrere große Artikel im Schokoladensortiment ausgeschrieben. Zudem kam Aldi früher Herstellern mit verkürzten Zahlungszielen entgegen, wenn beispielsweise die Rohstoffpreise stiegen, auch dies wird derzeit kaum mehr praktiziert (CHWALLEK, 2005: 4). Im Jahr 2005 wurden die Trinkmilchkontrakte nach Branchenausagen wiederum günstiger für Lidl abgeschlossen. Schon im vergangenen Jahr diente die von Aldi abgeschlossene Preismarke als Verhandlungsbasis und wurde dann von den Konkurrenten unterboten (LZ, 2005f: 19). Problematisch ist der Druck auf Aldi, weil der Discounter die Preise im Niedrigpreissegment dominiert. Fast alle Handelskonzerne in Deutschland bieten bei den Standardmolkereiprodukten mit hoher Preiskennntnis der Verbraucher (Vollmilch, Butter usw.) eine Handelsmarke auf Aldi-Preisniveau an. Wenn Aldi dauerhaft die Preise für diese Artikel senkt, hat dies erhebliche Relevanz für den Marktpreis.

Einen Versuch, Milchpreise zu erzielen, die die Vollkosten der landwirtschaftlichen Betriebe decken, hat die Upländer Bauernmolkerei gestartet. Unter dem Label „Erzeuger-fair Milch – 5 Cent direkt an die heimische Landwirtschaft“ wird Bio-Milch vermarktet, die den Landwirten zusätzlich zum Bio-Aufschlag einen Zusatzerlös in der genannten Größenordnung garantiert (LZ, 2005e: 53). Die Milch wird bisher über ausgewählte Naturkosthändler vertrieben, die trotz der Preisanhebung über Mehrumsatz mit der „Erzeuger-fair Milch“ berichten (UPLÄNDER MOLKEREI, 2005; MURMANN, 2005e: 24). Eine Ausweitung der Distribution in den konventionellen Lebensmittelhandel ist geplant. Inzwischen gibt es erste Nachahmer in Norddeutschland (GENOUX, 2005; GEISLER, 2005). Die Idee der Übertragung des Fair-Trade-Gedankens auf die heimische Landwirtschaft hat zunächst viel Verwunderung in der Branche hervorgerufen. In den USA ist diese Entwicklung beim führenden Premium-Handelsunternehmen Whole Foods unter dem Stichwort „Domestic Fair Trade“ allerdings ebenfalls erfolgreich (FUCHSHOFEN, 2005: 61). Offensichtlich gibt es eine (begrenzte) Zielgruppe, die eine emotionale Bindung an die heimische Landwirtschaft aufweist und die dem Fair-Trade-Ziel grundsätzlich offen gegenüber steht. Inwieweit die Konzeption über enge Nischenmärkte hinaus trägt, bleibt allerdings offen.

2.3 Molkereiwirtschaft

Die Molkereistruktur in Deutschland ist weiterhin ein brisantes Thema. Nicht zuletzt durch ein Gutachten, in dem auf Strukturdefizite deutscher Molkereien – insbesondere der Genossenschaften – hingewiesen wurde (MURMANN, 2005a: 20), ist die Diskussion am Jahresende 2005 erneut aufgeflammt. Viele Landwirte haben allerdings Bedenken gegen weitere Fusionen, nachdem der Zusammenschluss der Nordmilch in der frühen Post-Merger-Phase durch Managementfehler nicht die erhofften Vorteile gebracht hat. In jüngerer Zeit hat es nur sehr wenige, eher unbedeutende Fusionen gegeben. Das vergangene Jahr stand vielmehr im Zeichen der Konsolidierung. Lediglich Hochwald ist weiter auf Wachstumskurs und hat die Kondensmilch- und Dosenproduktion im niederländischen Bolsward von Nestlé übernommen (LZ-NET, 2005b). Damit hat Hochwald seine führende Stellung bei der – offensichtlich lukrativen – Kondensmilchproduktion weiter ausgebaut. Dieser Markt ist in hohem Maße vom Export abhängig. Die Erzeugung verringerte sich in 2003 gegenüber 2002 um 13,5 % auf 481 800 t (BMVEL, 2005: 30).

Die Milchindustrie erzielte 2004 einen Umsatz von 20,29 Mrd. € (DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT, 2005: 19). Tabelle 6 zeigt Umsatz, Milchverarbeitungs- und Wertschöpfungsindex der zehn umsatzstärksten Molkereiunternehmen. Die Zahlen für Umsatz wie auch Milchmenge sind mit einigen Unsicherheiten behaftet, da eine Konzernzuordnung nicht immer möglich ist. Gleichwohl spiegeln Veränderungen beim Wertschöpfungsindex die unterschiedlichen Marktstrategien wider. So ist Hochland als Käsespezialist und Markenartikler sehr erfolgreich (MURMANN, 2005f: 20), was anhand der Steigerung des Wertschöpfungsindex

Tabelle 6. Die zehn größten Molkereiunternehmen in Deutschland 2004 (nach Umsatz)

Unternehmen	Umsatz in Mio. €	Milchmenge in Mio. kg	Wertschöpfungsindex	
			2004 ⁴	2003 ⁴
1 Nordmilch ¹	2 070	4 180	0,50	0,51
2 Humana Milchunion ^{1,3}	1 900	2 473	0,74 ⁵	0,81 ⁵
3 Molkerei A. Müller ^{1,2}	1 766	1 522	1,16	0,97
4 Hochwald ¹	1 018	1 783	0,57	0,58
5 Campina Deutschland	909	1 400	0,65	0,79
6 Hochland	730	400	1,83	1,64
7 Bayernland	700	k.A.	-	-
8 Zott ¹	569	624	0,91	1,05
9 Ehrmann	520	420	1,24	1,39
10 Meggle ¹	517	405	1,28	-

¹) Konzern bzw. Gruppe; ²) Ohne Weihenstephan und Müller UK; ³) Konsolidierter Umsatz ohne Partnerunternehmen, Milchmenge incl.; ⁴) Umsatz/Milchmenge; ⁵) nur eG (Umsatz 924,9 Mio. € (916,4), Milchmenge 1 244 Mio. kg (1 130) (Quelle: HUMANA MILCHUNION, 2005, in Klammern Zahlen für 2003)

Quelle: DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT, 2005; eigene Berechnungen

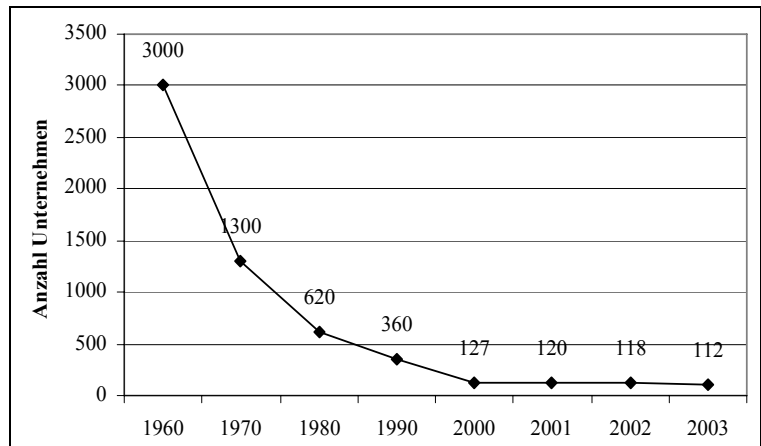
deutlich wird. Ehrmann ist dagegen verstärkt in die Handelsmarkenproduktion eingestiegen (LZ, 2005h: 16), entsprechend sinkt der Wertschöpfungsindex.

Der Strukturwandel in der Molkereiwirtschaft ist im Zeitraum von 1960 bis zum Jahr 2000 sehr schnell vorangeschritten (vgl. Abbildung 2). Die Zahl der Unternehmen verringerte sich von ca. 3 000 auf 127. Auf diesem Niveau erfolgt die Branchenkonsolidierung derzeit etwas langsamer. Die Zahl der Unternehmen im Milchindustrieverband sank von 2002 auf 2003 um 5,1 % auf 112, die Anzahl der Betriebsstätten verringerte sich um 5,8 % auf 243 (vgl. Abbildung 2) (MILCH & MARKT, 2005). Im Jahr 2004 sind die Konzentrationsraten CR₅ (CR₁₀) (Umsatzanteil der fünf (zehn) größten Molkereien am Gesamtumsatz) im Vergleich zum Vorjahr von 41 % auf 38 % (56 % auf 53 %) zurückgegangen, was mit Umsatzrückgängen der fünf größten Molkereien zusammenhängt. In einzelnen Segmenten ist die Konzentration allerdings höher: Während bei Frischmilch neun Unternehmen rund 44 % des Marktes auf sich vereinen (BMVEL, 2005: 29), stehen die vier größten Schmelzkäsehersteller für 71 % der Produktion (BMVEL, 2005: 37). Die Käseproduktion ist ein stärker internationales Geschäft mit höheren economies of scale und entsprechend stärker konzentriert.

Knapp 50 % der gesamten Milch wurde 2003 in den 16 Unternehmen verarbeitet, die eine Milchverarbeitungsmenge von mehr als 500 Mio. kg aufweisen; 2000 waren dies lediglich 38 % in 13 Molkereiunternehmen mit mehr als 500 Mio. kg Milchmenge (BMVEL, 2005: 52) (vgl. auch Abbildung 3). Zu beachten ist, dass die Zahlen der Strukturhebungen alle Unternehmen, die Milch be- und verarbeiten, Sauermilch- und Kochkäse sowie Schmelzkäse und Schmelzkäsezubereitungen herstellen, einschließen, also auch kleinere Hofkäsereien etc., wodurch die Gesamtzahl von der o.g. des Milchindustrieverbandes abweicht.

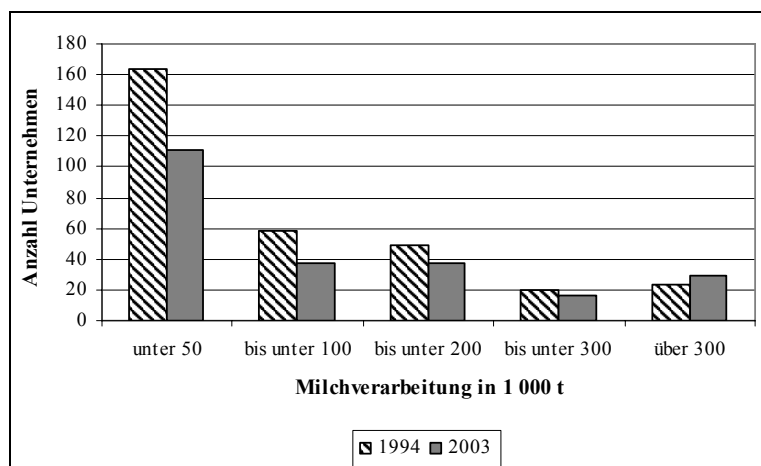
Aufschlussreich für die Stärken und Schwächen der deutschen Molkereiindustrie ist eine Analyse der Import- und Export-Strukturen. Den deutschen Käseexporten in Höhe von 696 200 t in 2004 stehen Käseimporte von 518 300 t gegenüber (ZMP, 2005a: 145 u. 147). Tabelle 7 zeigt die Zielländer der Ausfuhren und die Herkunftsländer der Einfuhren, sowohl mengen- als auch wertmäßig. Aus diesen Zahlen lässt sich ein durchschnittlicher Wertindex in € pro kg Käse errechnen. Über die wichtigsten Ländermärkte hinweg ergibt sich für die Importe ein durchschnittlicher Preis von 4,02 €/kg, für Exportkäse lediglich 2,84 €/kg. Mithin sind die deutschen

Abbildung 2. Anzahl der Molkereiunternehmen nach MIV 2005



Quelle: MILCH & MARKT, 2005

Abbildung 3. Anzahl der Molkereiunternehmen nach Größenklassen



Quelle: eigene Darstellung nach BMVEL, 2005: 52; ZMP, 2005a: 37

Tabelle 7. Herkunftsländer deutscher Käseimporte und Zielländer deutscher Käseexporte 2004

Importe nach Deutschland von:	in 1 000 t	in Mio. €	Wert-index in €/kg	Exporte aus Deutschland nach:	in 1 000 t	in Mio. €	Wert-index in €/kg
Niederlande	176,2	630,02	3,58	Italien	203,4	599,64	2,95
Frankreich	111,1	534,99	4,82	Niederlande	78,9	205,89	2,61
Dänemark	78,7	294,47	3,74	Frankreich	60,0	179,70	3,00
Italien	33,7	171,58	5,09	Belgien	40,6	114,85	2,83
Österreich	28,0	102,77	3,67	UK	38,9	105,92	2,72
Luxemburg	19,4	73,23	3,77	Spanien	36,8	104,58	2,84
Irland	7,0	20,62	2,95	Österreich	36,7	121,23	3,30
Belgien	6,7	27,10	4,04	Griechenland	21,7	63,03	2,90
Schweiz	10,4	78,29	7,53	Russland	54,8	137,07	2,50
Neuseeland	4,2	9,39	2,24	Japan	14,1	32,62	2,31
insgesamt	518,3	2082,34	4,02	insgesamt	696,2	1978,24	2,84

Quelle: ZMP, 2005a; Zahlen für 2004 vorläufig; eigene Berechnungen

Exporte im Wesentlichen niedrigpreisige Standardkäsesorten, die Importe dagegen überwiegend Spezialitäten. Der Blick auf einzelne Länder verdeutlicht dies. Insbesondere die als Käsespezialisten bekannten Länder Schweiz, Italien und Frankreich führen teure Käsesorten nach Deutschland

ein. Italien und Frankreich bekommen im Gegenzug aus Deutschland Standardware wie Gouda, Feta und Mozzarella. Dies spiegelt die Handelsmarken- und Kostenführerschaftsstrategie deutscher Molkereien wider.

2.4 Landwirtschaft

Ein zentrales Thema bei Milcherzeugern ist die Agrarreform, deren Auswirkungen nun spürbar – insbesondere mit Blick auf die Milchauszahlungspreise – zum Tragen kommen. Die Senkung der Interventionspreise für Magermilchpulver (jeweils -5 % zum 1.7.2004 und 1.7.2005) und Butter (jeweils -7 %) sowie die mengenmäßige Einschränkung der Butterintervention schränken die Absicherung des Milchpreises ein. Ebenso wurden die EU-Exporterstattungen deutlich zurückgefahren. So beliefen sich diese z.B. für Emmentaler ab dem 15.07.2005 auf 56,18 €/100 kg, während im April 2004 noch 97,51 €/100 kg gezahlt wurden (ZMP, 2005a: 200), was einer Senkung um rund 42 % entspricht. Somit steht der Export von Milchprodukten unter starkem Druck. Die weitere Senkung der Exporterstattungen ist aufgrund der Ergebnisse der WTO-Verhandlungen vom Dezember 2005 unvermeidlich. Auch der Außenschutz und die interne Stützung z.B. durch Verbrauchsbeihilfen oder die Intervention werden weiter auf dem Prüfstand stehen und wesentlich zurückgefahren werden müssen (RÖMER, 2005). Die aktuellen Haushaltsbeschlüsse der EU-Regierungschefs im Dezember 2005 werden den Druck auf eine Liberalisierung des Quotensystems und die Senkung der Agrarausgaben weiter erhöhen.

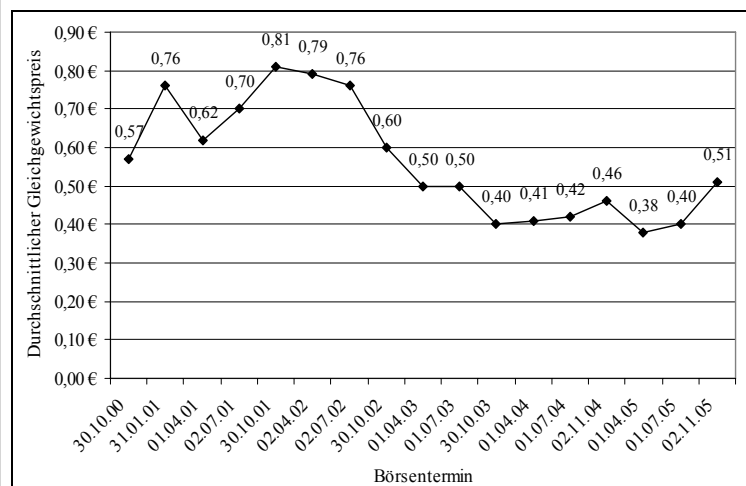
Die ZMP (2005a: 93) prognostiziert für 2005 einen Selbstversorgungsgrad der EU – bereinigt um den mit Beihilfen unterstützten Verbrauch – von 117 % (2003: 118 %; 2004: 116 %). Diese Überschussproduktion entwickelt, trotz einer Unterlieferung der Garantiemengen 2004/05 auf EU-Ebene von 1,3 Mio. t (ZMP, 2005a: 195, Zahlen vorläufig), einen erheblichen Druck auf die Erzeugerpreise. Das Milchquotensystem, ursprünglich eingeführt, um den Mengenproblemen des EU-Milchmarktes entgegenzuwirken, ist damit heute als Instrument der Marktstabilisierung und Mengensteuerung ungeeignet. Die von der EU-Kommission für die Jahre 2006 bis 2008 beschlossene Quotenerhöhung um insgesamt 1,5 % wird dies weiter verschärfen.

Vor diesem Hintergrund und weil für die jetzt bei der Milchquotenbörse gehandelte Quote seit dem 1. Januar 2005 keine Direktzahlungen mehr von der EU gewährt werden, hatten viele Marktbeobachter mit einer Entwertung der Milchquoten gerechnet. Dies ist in Deutschland mit Blick auf einen durchschnittlichen Gleichgewichtspreis von 0,51 €/kg Milchquote beim letzten Handelstermin der Milchquotenbörse im November 2005 nicht eingetreten. Vielmehr lagen die nicht ausgleichsberechtigten Quotenpreise am Ende des Jahres 2005 höher als in den zwei Jahren zuvor (vgl. Abbildung 4). In einzelnen Übertragungsregionen waren die Preise noch deutlich höher (z.B. Schleswig-Holstein/HH 0,70 €/kg, Niedersachsen/Bremen 0,61 €/kg). Niedriger lagen sie z.B. in Rheinland-Pfalz/Saarland (0,46 €/kg), Mecklenburg-Vorpommern (0,39 €/kg) und Thüringen (0,25 €/kg).

Die deutschen Milcherzeuger überlieferten im Quotenjahr 2004/05 die Milchgarantiemenge um 403 000 t, das entspricht 1,5 % (ZMP, 2005a: 28). In keinem anderen EU-Land war die Überlieferung so hoch. Die Superabgaben betrugen in 2004/05 134,1 Mio. €; im Vorjahr lagen sie auch schon bei 129,0 Mio. € (ZMP, 2005a: 28). Da sich eine Überlieferung für 2005/06 bereits andeutet (ZMP, 2005d), könnte dies ein wichtiger Grund für die betriebswirtschaftlich überhöhten Quotenpreise des letzten Börsentermins sein. Auch die Diskussion um einen Wegfall der Molkereisaldierung, also der Verrechnung von Über- und Unterlieferungen, dürfte die Bereitschaft zum Quotenkauf erhöht haben, genauso wie die Tatsache, dass viele spezialisierte Betriebe ihr Einkommen hauptsächlich aus der Milchproduktion generieren oder Investitionen in neue Ställe getätigt haben und somit auf die Erlöse aus Milch angewiesen sind (BUDDÉ, 2005). Die Anreize für eine Überlieferung sind für den einzelnen Milcherzeuger fallweise sehr hoch, vor allem, weil in der Vergangenheit durch die Saldierung die Wahrscheinlichkeit der Superabgabe in gewissem Maße kalkulierbar war. Alle Appelle zur Garantiemengendisziplin sind demnach wenig wirksam. Spieltheoretisch handelt es sich dabei um ein klassisches Gefangenendilemma (GÜTH, 1999). Halten sich alle Milcherzeuger an ihre vorgegebene Milchquote, ist der Markt relativ im Gleichgewicht. Schert ein einzelner Landwirt aus und überliefert seine Quote, ist dies für ihn ein zusätzlicher Erlös, der Markt wird nicht wesentlich beeinträchtigt und durch die Saldierung wird keine oder nur eine geringe Superabgabe fällig. Verhalten sich aber eine Vielzahl von „Spielern“ so, ist das künstliche Marktgleichgewicht gefährdet und hohe Strafabgaben sind die Folge.

Angesichts der Milchmengenüberschüsse war die im ZMP-Milchpreisvergleich 2004 aufgezeigte Senkung des Milchauszahlungspreises um 1,7 % auf 29,4 Cent/kg zu erwarten (ZMP, 2005f: 26). Tabelle 8 zeigt aber deutliche Unterschiede in einzelnen Regionen. Während in den nördlichen Bundesländern der generelle Abwärtstrend relativ zum Vorjahr gestoppt werden konnte, beschleunigt sich dieser im Süden und Westen – besonders in Hessen und Rheinland-Pfalz – überdurchschnittlich. Ein Grund dafür ist das

Abbildung 4. Durchschnittlicher Milchquotenpreis seit Einführung der Milchquotenbörse



Quelle: eigene Darstellung nach ZMP, 2005a: 28; ZMP, 2005e; gewichteter Durchschnitt der Gleichgewichtspreise in den Übertragungsgebieten

vormals hohe Auszahlungspreisniveau der Molkeereien in diesen Gebieten, das sich bei den aktuellen Rahmenbedingungen auf dem Milchmarkt offensichtlich nicht halten lässt. Im ersten Halbjahr 2005 ist der Milchpreis bei tatsächlichen Inhaltstoffen um 1,1 % auf 28,48 €/100 kg gesunken (ZMP, 2005g); damit setzt sich der Abwärtstrend fort.

Der Strukturwandel im Bereich der Milcherzeugung ist vor dem Hintergrund der Agrarreform und des sinkenden Milchpreises ein weiterhin viel diskutiertes Thema. Immer noch werden lediglich 52,8 % der Milchkühe in Beständen über 50 Tiere gehalten, während dies im Vereinigten Königreich 87 %, in Dänemark 82 % und in den Niederlanden 75 % sind (BMVEL, 2005: 19). Der Milchkuhbestand nahm zwischen 2000 und 2004 um 6,1 % ab (ZMP, 2005a: 22). Dies ist zum Teil mit der Leistungssteigerung im gleichen Zeitraum von 7,6 % zu erklären (2000: 6 122 kg/Kuh u. Jahr; 2004: 6 585 kg/Kuh u. Jahr). Insgesamt ist die durchschnittliche Milchleistung pro Kuh seit 1985 um 46,3 % gestiegen (BMVEL, 2005: 43).

Tabelle 9 zeigt die regionale Verteilung der Milchproduktion auf die Bundesländer und den Trend zur regionalen Verschiebung und Konzentration. In NRW geht der Milchkuhbestand deutlich weniger zurück als in den anderen Bundesländern. Innerhalb NRWs findet seit Einführung der Milchquotenbörse eine Wanderung der Milchquote von netto fast 20 Mio. kg ins Rheinland statt (ERNÄHRUNGSDIENST, 2005: 2), wo traditionell größere Milchviehbetriebe angesiedelt sind. Besonders stark ist der Strukturwandel in den südlichen Bundesländern Baden-Württemberg und Bayern, die die geringste durchschnittliche Anzahl Kühe je Betrieb aufweisen. Bayern ist gleichwohl immer noch mit Abstand das Bundesland mit den meisten Milchkühen, gefolgt von Niedersachsen. Zugleich ist die Dichte der Milchkühe in Bayern mit durchschnittlich 39,9 Kühen/100 ha LF wesentlich höher als in Niedersachsen (28,6 Milchkühe/100 ha LF) (BMVEL, 2005: 43). Lediglich in Schleswig-Holstein ist die Milchviehdichte mit 36,7 Milchkühen/100 ha LF ähnlich hoch. Die Neuen Bundesländer haben für die Milcherzeugung eine eher geringe Bedeutung, die Strukturen sind dort allerdings im Bundesvergleich überdurchschnittlich groß (161,1 Milchkühe/Betrieb).

Vor dem Hintergrund der skizzierten Strukturdefizite auf landwirtschaftlicher Seite kommt der Förderung größerer Betriebe von Seiten der Molkereien u.E. eine wichtige Bedeutung zu. Liefermengenzuschläge (Staffelpreise) sind ein Instrument, größeren Milcherzeugern einen besseren Milchauszahlungspreis zu gewähren. Im ZMP-Milchpreisvergleich zahlten 1997 lediglich 24 Molkereien einen Liefermengenzuschlag, während dies 2004 schon 60 Unternehmen waren (ZMP, 2005f: 16). Die Differenz zwischen den Gesamtliefermengen 150 000 kg und 500 000 kg beträgt bei der Nordmilch und Milch-Union Hoheifel 0,5 Cent, bei Hochwald 0,8 Cent (ZMP, 2005f: 64 u. 78). Bei der Humana Milchunion erfolgt die Mengendifferenzierung

Tabelle 8. ZMP-Milchpreisvergleich

	2000	2001	2002	2003	2004	Veränderung 2004 zu 2003 in %
Nord	31,0	33,5	29,6	28,4	28,5	+0,2
Schleswig-Holstein	31,4	33,3	29,2	28,5	28,5	+0,1
Mecklenburg-Vorpommern	31,6	34,2	30,5	28,9	28,7	-0,7
Niedersachsen	30,6	33,4	29,4	28,3	28,4	+0,6
Ost	31,1	34,1	31,2	29,9	29,3	-2,0
Brandenburg	31,2	33,7	30,9	29,6	29,2	-1,6
Sachsen	31,4	34,5	31,5	30,0	29,5	-1,8
Sachsen-Anhalt	30,7	33,9	30,7	29,7	29,0	-2,2
Thüringen	31,0	33,8	31,9	30,4	29,4	-3,2
West	31,2	34,4	32,9	31,1	30,0	-3,4
NRW	31,1	33,8	31,9	30,3	29,4	-3,1
Hessen	30,8	34,0	31,8	29,7	28,6	-3,9
Rheinland-Pfalz	31,8	35,7	34,8	32,6	31,4	-3,8
Süd	32,2	35,1	32,2	30,7	29,9	-2,4
Baden-Württemberg	32,1	34,9	32,1	30,7	29,8	-3,0
Bayern	32,2	35,1	32,2	30,7	30,0	-2,3
Deutschland	31,5	34,3	31,3	29,9	29,4	-1,7

Vergleichspreis bei 4,2 % Fett, 3,4 % Eiweiß, inkl. aller Zu- u. Abschläge, ohne MwSt.

Quelle: ZMP, 2005f: 26

Tabelle 9. Veränderung des Milchkuhbestands

	Veränderung 2004 zu 2000 in %	Anteil der Milchkühe am Gesamt- bestand in %	Durchschnittliche Anzahl Kühe/Betrieb*
Baden-Württemberg	-11,0	8,9	24,3
Bayern	-9,2	30,3	23,4
Hessen	-1,1	3,7	28,8
Niedersachsen	-2,5	17,4	43,4
NRW	-0,4	8,9	37,3
Rheinland-Pfalz	-3,7	2,9	38,9
Saarland	-4,0	0,3	43,9
Schleswig-Holstein	-3,3	8,5	57,1
ABL	-5,9	80,9	30,2
Brandenburg	-8,9	4,1	201,9
Mecklenburg-Vorpommern	-3,2	4,2	178,8
Sachsen	-6,0	4,7	138,1
Sachsen-Anhalt	-6,3	3,2	167,3
Thüringen	-9,2	2,9	149,4
NBL	-6,6	19,1	161,1
Deutschland ges.	-6,1	100	36,0

* Zahlen für 2003

Quelle: eigene Berechnungen nach ZMP, 2005a: 22

über ein Grundkostenmodell, der Preisunterschied beträgt zwischen 0,1 und 1 Cent/kg (ZMP, 2005f: 72). Privatmolkereien zahlen häufig einen höheren Mengenzuschlag, wie z.B. die Milchwerke Gebrüder Bermes GmbH (ein Nordmilch-Tochterunternehmen) mit 1,4 Cent und die Rücker GmbH mit 1,1 Cent (ZMP, 2005f: 78). In ostdeutschen

Molkereiunternehmen greifen Staffelpreise i.d.R. erst oberhalb von 2 Mio. kg Jahresmilchmenge, haben aber insgesamt eine geringere Bedeutung (ZMP, 2005f: 96). Insgesamt unterscheiden sich die Privatmolkereien von den genossenschaftlichen Molkereiunternehmen deutlich, da letztere aufgrund der genossenschaftlichen Philosophie Preisdifferenzierungen nur begrenzt in den internen Gremien durchsetzen können. Die erhobenen Grund- und Stoppkosten führen ebenfalls zu einer Differenzierung hinsichtlich der Milchmenge. Bei einer größeren Milchmenge sind die Kosten relativ je kg Milch geringer als bei einer kleineren Milchmenge (ZMP, 2005f: 19).

3. Globale und europäische Perspektiven der Milchwirtschaft

3.1 Konsumenten

Die weltweite Nachfrage nach Molkereiprodukten wird mittelfristig weiter steigen. Gründe für diesen Aufwärtstrend liegen in dem steigenden Einkommen in vielen Regionen der Welt, aber auch im veränderten Konsumverhalten vieler Verbraucher, die Fleischerzeugnisse verstärkt durch Molkereiprodukte substituieren. Die größte Nachfragesteigerung wird in Nicht-OECD-Ländern erwartet, besonders in Asien, Lateinamerika und im Mittleren Osten. Da in vielen Industrieländern Milchprodukte fester Bestandteil der Ernährung sind, ist das Verbrauchsniveau sehr hoch und relativ konstant. Anders in Schwellen- und Entwicklungsländern: Durch das starke Bevölkerungswachstum, die Veränderungen im Ernährungsverhalten hin zu einem eher westlich geprägten Stil, die Urbanisierung der Bevölkerung sowie das steigende verfügbare Einkommen wird hier ein starker Nachfragezuwachs prognostiziert, besonders in Asien und Lateinamerika (EUROPEAN COMMISSION, 2005: 105). Während die weltwirtschaftlichen Wachstumsperspektiven insgesamt relativ positiv ausfallen, wird der Bevölkerungsanstieg in den nächsten Jahren etwas weniger zur Nachfrageentwicklung beitragen (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10. Bevölkerungs- und Einkommenswachstum in verschiedenen Regionen (durchschnittliche jährliche Wachstumsraten über 10 Jahre in %)

	1995 - 2004	2005 - 2014	1995 - 2004	2005 - 2014
	Bevölkerung		Einkommen	
	%	%	%	%
Welt	1,27	1,01	2,62	3,10
Afrika	2,28	1,83	3,37	3,80
Amerika	1,36	1,04	3,02	3,24
Asien	1,29	1,02	2,61	3,56
Europa	0,01	-0,07	2,13	2,40
Ozeanien	1,15	0,73	3,51	3,53

Quelle: WELTBANK, zitiert nach OECD/FAO, 2005: 9

Hinsichtlich der Entwicklungen im weltweiten Konsum von Milchprodukten werden deutliche Unterschiede zwischen Industrie- und Entwicklungsländern und bezüglich der verschiedenen Produkte deutlich. In entwickelten Märkten stagniert z.B. der Konsum von Trinkmilch. In der EU-15 konnte nur noch in den südlichen Mitgliedsstaaten ein sehr

bescheidenes Wachstum registriert werden, nachdem in früheren Jahrzehnten ein starker Anstieg verbucht wurde. Viele Haushalte sind in dieser Zeit von der Selbstversorgung zum Lebensmittelhandel gewechselt, der vor allem von der Entwicklung der Ultrahocherhitzung profitiert hat. Dieser Prozess ist zzt. auch in Mittel- und Osteuropa zu beobachten.

In den hoch entwickelten Volkswirtschaften sind es vornehmlich Innovationen wie die ESL-Technologie (siehe Kap. 2.1), die Anreicherung mit Vitaminen und/oder Proteinen oder die Laktosereduktion, die Wachstumsprozesse auslösen. Daher steigt in entwickelten Märkten zwar der Konsum von frischen Molkereiprodukten, einschließlich Milchgetränken, allerdings auf Kosten der traditionellen Trinkmilch. Der Konsum von Joghurt ist in diesem Segment bedeutsam, jedoch registrieren einige Märkte mit sehr hohem Konsum inzwischen Stagnationstendenzen. Ein Blick auf den Pro-Kopf-Verbrauch von Frischeprodukten zeigt deutliche Unterschiede (vgl. Tabelle 11). Führend sind demnach die Niederländer mit 42 kg pro Jahr und Kopf (IDF, 2005: 24ff.).

Tabelle 11. Pro-Kopf-Konsum von Milchfrischprodukten in kg/Kopf

	2001	2002	2003	2004
Dänemark	37,0	40,7	43,0	44,6
Deutschland	26,1	27,0	28,5	28,9
Spanien		21,2	24,4	24,0
Frankreich	20,5	21,1	21,9	21,9
Niederlande	44,6	42,8	42,5	42,0
Schweden	36,7	34,8	34,9	34,5
EU 15	18,2	18,1	19,3	19,6
Tschechien	14,3	14,1	14,8	14,9
Ungarn	11,5	11,9	14,3	15,4
Polen	8,7	11,1	11,5	11,9
Slowakei	12,5	15,0	13,1	12,4
10 neue EU-Mitgliedsstaaten	9,1	10,5	10,7	11,1
EU 25	16,7	17,5	17,9	18,2
Norwegen	19,0	20,0	20,7	21,1
Schweiz	24,2	23,7	25,6	27,0
Ukraine	4,4	5,4	5,7	
Kanada	5,2	5,7	6,2	6,7
Mexiko	3,1	3,2	3,8	3,9
Argentinien	7,3	6,8	7,3	9,4
China	0,3	0,4	0,6	
Südafrika	3,2	3,2	1,3	1,5

Quelle: IDF, 2005: 70

Bei Butter stagniert die Nachfrage in entwickelten Märkten oder geht leicht zurück. Dabei hat sich der Nachfragerückgang in den vergangenen Jahren verlangsamt. Der Konsum in Frankreich mit dem weltweit höchsten Niveau nimmt noch ab, während sich der deutsche ebenso wie der russische Markt stabilisiert hat. Hintergrund der insgesamt besseren Prognosen für Butter ist der verstärkte Einsatz in verarbeiteten Produkten (IDF, 2005: 31).

Der Käseverbrauch steigt i.A. weiterhin, die Wachstumsraten sind jedoch umso geringer, je höher der aktuelle Verbrauch ist, was sich z.B. am französischen Markt zeigt, wo der Konsum in den letzten zwei Jahren zurückgegangen

ist. In Griechenland hingegen ist der Pro-Kopf-Verbrauch auf höherem Niveau stabil. Trotz des französischen Beispiels werden auch in absehbarer Zeit die Industrieländer den Käsemarkt dominieren (IDF, 2005: 32). Dies liegt an der prozentualen Verteilung des Käsekonsums (vgl. Tabelle 12). Etwa 80 % der Käseprodukte werden in entwickelten Märkten verzehrt. Selbst bei einem sehr starken Anstieg des Käsekonsums z.B. in China würde sich dies kaum auf den Weltmarkt auswirken, da der chinesische Konsum nur 0,1 % des Weltkäsekonsums ausmacht (IFAP, 2005). Ein wesentlicher Treiber für Steigerungen in der Käsenachfrage in den Industrieländern ist der Außer-Haus-Bereich (IDF, 2005: 33)

Tabelle 12. Käsekonsum¹ in kg/Kopf

	2001	2002	2003	2004
Deutschland	21,6	21,7	21,7	21,9
Griechenland	26,6	27,5	28,7	28,7
Spanien	8,7	9,1	9,5	9,5
Frankreich	25,8	25,0	24,8	24,5
Irland	10,3	10,3	11,2	10,4
Italien	21,4	20,6	21,1	19,8
Niederlande	14,7	14,7	14,7	14,7
Österreich	17,5	17,8	18,4	18,8
Finnland	16,6	16,5	16,6	18,3
Schweden	17,3	17,6	17,6	17,9
UK	10	10,8	10,9	11,3
EU 15	18,8	18,7	18,9	19,1
Tschechien	10,2	14,4	14,7	15,7
Lettland	7,9	10,4		
Ungarn	8,7	8,9		
Polen	10,9	10,1	10,3	10,4
Slowakei	6,3	9,1	9,1	9,3
10 EU Neu-Mitgliedsstaaten ²⁾	11,5	11,7	12,0	12,0
EU 25	17,5	17,6	17,8	18,0
Schweiz	18,2	18,3	18,4	20,0
Russland	5,3	5,5	5,6	
Kanada	14,1	13,9	14,1	14,3
USA	15,1	15,3	15,4	15,7
Argentinien	11,5	9,6	8,3	8,9
Mexiko	1,9	2,0	1,9	1,9
Australien	11,6	12,0	12,0	12,3
Neuseeland	7,3	7,1	7,1	7,1
Japan	1,9	1,8	1,8	
Südafrika	1,0	1,0	0,8	0,6

¹⁾ abhängig von der Verfügbarkeit der Daten, einschließlich Hüttenkäse, Quark und Schmelzkäse; ²⁾ teilweise geschätzt

Quelle: IDF, 2005: 69

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass für die weltweite Nachfrage vor allem die Bevölkerungs- und Einkommensentwicklung wichtig sind. Zudem haben Innovationen, Kühlkapazitäten, verlängerte Haltbarkeit und Marketingmaßnahmen Einfluss auf die Nachfrage. OECD und FAO prognostizieren, dass in den nächsten zehn Jahren der Konsum von Molkereiprodukten in den OECD-Ländern abnehmen wird, mit Ausnahme des Käsekonsums, der um 17 % steigt. In den Nicht-OECD-Ländern wird aber ein Anstieg für alle Produkte erwartet. Für Butter, Käse und Vollmilchpulver (WMP) wird ein Wachstum von jährlich

3 % prognostiziert, für Magermilchpulver (SMP) von 1 % pro Jahr (vgl. Abbildung 5) (OECD/FAO, 2005: 88).

3.2 Lebensmitteleinzelhandel

Die internationale Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel ist für die deutsche Milchwirtschaft Chance und Risiko zugleich. Sie verstärkt die Abhängigkeit von einigen wenigen großen Kontrakten, bietet aber zugleich angesichts des Erfolges deutscher Händler im Ausland die Möglichkeit, als Lieferant mit der Handelsseite zu wachsen. Der internationale Zentraleinkauf des Handels gewinnt langsam, aber kontinuierlich an Bedeutung. Bei Milchprodukten gilt dies insbesondere für höher veredelte und länger haltbare Erzeugnisse wie Käse. Während die Handelsunternehmen bei Frischmilch heute i.d.R. auch innerhalb Deutschlands aufgrund der Transportkosten unterschiedliche Lieferanten für die jeweiligen Regionen haben, können für hoch veredelte oder haltbare Artikel „Euro-Verträge“ abgeschlossen werden. Damit gewinnt der internationale Standortwettbewerb weiter an Relevanz.

Insgesamt ist die Internationalisierung des Lebensmitteleinzelhandels noch nicht so weit fortgeschritten, wie dies die öffentliche Diskussion um die Nachfragemacht der Handelskonzerne vermuten lässt. In den großen europäischen Ländermärkten Großbritannien, Frankreich und Deutschland dominieren weiterhin einheimische Anbieter. Der relativ geringe Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtergebnis der meisten Handelsunternehmen zeigt, dass sie im Kern noch durch den Heimatmarkt geprägt sind. Ausnahmen sind Carrefour, Ahold und Metro. Die deutschen Discounter treiben ihre Standortexpansion jedoch ebenfalls voran.

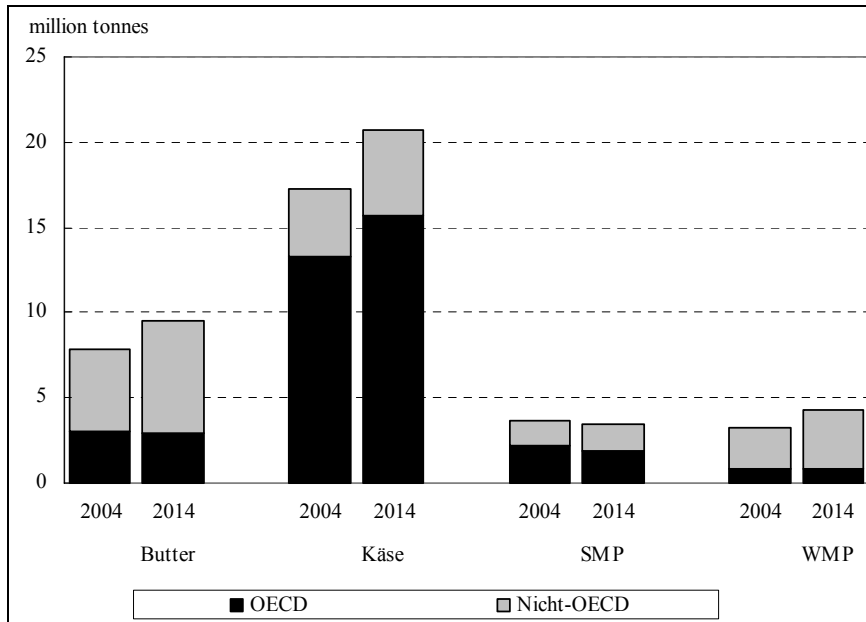
Tabelle 13 belegt, dass der Handel noch kein globales Geschäft ist. Aufschlussreich ist in dieser Hinsicht auch ein Blick auf den chinesischen Markt, der derzeit von vielen Unternehmen aufgrund seiner Wachstumsdynamik und Bevölkerungsgröße sondiert wird. Der Markteintritt von Unternehmen wie Wal-Mart, Metro und Carrefour in China gestaltet sich trotz globaler Marktführerschaft und Erfahrung im Bereich der Internationalisierung schwierig. Die Markterschließung erfolgt vornehmlich über die Metropolen wie Peking oder Shanghai. Carrefour führt beispiels-

Tabelle 13. Überblick über die zehn weltweit führenden Lebensmittelhändler 2004

Unternehmen	Wichtige Vertriebs-typen	Nettoumsatz 2004 (Mio. USD)	Heimatland	Auslands-umsatz in %
Wal-Mart	HM/C&C	285,222	USA	22,2
Carrefour	HM/SM/DI	90,284	Frankreich	50,9
Metro	C&C/HM	70,065	Deutschland	47,7
Ahold	SM/HM	64,588	Niederlande	83,4
Tesco	HM/SM	62,219	Großbritannien	20,7
Kroger	HM	56,434	USA	0,0
Rewe	SM/HM/DI	50,677	Deutschland	28,4
Costco	C&C	47,146	USA	19,7
Target	Wareh.stores/HM	46,893	USA	0,0
Auchan*	HM/SM	44,688	Frankreich	45,6

HM = Hypermarkt; SM = Supermarkt; DI = Discountgeschäft; C&C = Cash&Carry Großhandel; * = Schätzung

Quelle: LZ-NET, 2005c

Abbildung 5. Prognostizierte Konsumententwicklung bei Molkereiprodukten

Quelle: OECD/FAO, 2005: 88

weise fünf Großflächenoutlets in Peking und insgesamt 59 in ganz China (SELLAMI, 2005). Neben den „China-Pionieren“ Wal-Mart, Carrefour und Metro finden sich auch Convenience-Store-Betreiber wie Seven-Eleven, der spanische Discounter DIA oder das französische SB-Warenhausunternehmen Auchan.

Insgesamt sind bis heute 108 ausländische Handelsunternehmen in China vertreten (FIDUCIA MANAGEMENT CONSULTING, 2005). Dennoch dominieren heimische Unternehmen den Gesamtmarkt (siehe Tabelle 14). Der auf China bezogene kumulierte Umsatz der drei führenden internationalen Handelsunternehmen Carrefour, Wal-Mart und Metro für das Jahr 2004 beträgt lediglich 2,77 Mrd. €, die chinesische Shanghai Bailian Group konnte im Jahr 2003 dagegen mit 6,20 Mrd. € einen mehr als doppelt so hohen Umsatz erzielen (FIDUCIA MANAGEMENT CONSULTING, 2005). Der Gesamtmarktanteil ausländischer Handelsunternehmen betrug im Jahr 2004 lediglich 2,6 %, mithin nur

eine geringe Steigerung zu 2,3 % im Jahr 2003 (SHENZHEN DAILY, 2005). Die Zahlen weisen zusammenfassend darauf hin, dass für deutsche Molke-reien aufgrund der Vertriebsstrukturen bisher wenig Absatzpotenzial in China zu erkennen ist.

Deutlich wichtiger ist aufgrund des vergleichsweise geringen Exportes in Nicht-EU-Länder die Entwicklung im europäischen LEH. Der führende europäische Lebensmitteleinzelhändler, die französische Carrefour-Gruppe, die in Frankreich, Belgien und Griechenland Marktführer ist, erzielte im Jahr 2004 einen Umsatz von 76,3 Mrd. €, davon 52,7 Mrd. € mit Lebensmitteln (LZ, 2005i: 15). Die Konzentrationsrate CR₅ (Anteil der führenden 5 Händler) lag 2004 bei 23 % und ist damit seit 1999 (23,9 %) sogar leicht gesunken (1994: 17,2 %, 1991: 15,8 %).

In jüngerer Zeit deuten sich allerdings weitere Internationalisierungsschritte an. Aldi, bisher in Osteuropa nicht aktiv, sondiert z.B. in Polen. Die Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland) verstärkt ihr Engagement. Zum Beispiel bereitet sie ebenso wie die Rewe einen massiven Einstieg in Bulgarien vor. Die Metro eröffnete 2005 ein erstes SB-Warenhaus in Russland. Tabelle 15 gibt einen Überblick über die Expansion der führenden europäischen Konzerne in wichtige mittel- und osteuropäische Länder.

Tabelle 15 enthält zunächst die Anzahl der Lebensmittelgeschäfte in den jeweiligen Ländern. Bezieht man diese auf die Zahl der Einwohner, dann findet sich in Polen die größte Geschäftsstätdichte. Auch in Ungarn, der Slowakei oder Tschechien gibt es eine große Zahl kleinbetrieblicher Einkaufsstätten (LZ, 2005i: 12). In Polen liegt der Anteil der traditionellen Lebensmittelgeschäfte und Märkte am Gesamtumsatz noch bei über 50 % (BRETTSCHEIDER, 2004). Der Konzentrationsgrad unterscheidet sich beachtlich. In Ungarn haben die führenden fünf Handelsunternehmen, unter ihnen auch drei einheimische Gruppen, bereits einen Marktanteil von ca. 60 % erreicht, während in Russland der Lebensmittelhandel noch extrem fragmentiert ist. Der Blick auf die führenden westeuropäischen Handelskonzerne zeigt, dass nur Metro und Rewe eine flächendeckende Expansionspolitik in Osteuropa betreiben.

Das Osteuropa-Engagement der westeuropäischen Handelskonzerne verläuft nicht ohne Rückschläge. Hohe Logistikkosten, verschärfte Bauregelungen wie in Polen, aggressive einheimische Wettbewerber wie in Russland und die bekannten Korruptionsprobleme verzögern die Expansion (DAWSON, 2006: 48). Insgesamt deuten diverse Standortkonsolidierungen zwischen den internationalen Konzernen darauf hin, dass diese ihre Internationalisierung aufgrund der skizzierten Probleme zunächst auf ausgewählte Märkte konzentrieren. So hat Tesco die in Tabelle 15 aufgeführten Betriebe von Carrefour in Tschechien und der Slowakei übernommen und im Gegenzug sein Taiwan-Geschäft an Carrefour abgegeben (DAWSON, 2005). Die Schwarz-

Tabelle 14. Umsatz ausgewählter chinesischer und internationaler Filialisten 2004

Rang	Chain Stores	Umsatz 2004 (Mrd. €)	Umsatz-wachstum 2003/04 in %
1	Shanghai Bailian	6,20	22,5
2	GOME Electrical Appliance	2,19	34,3
3	Dalian Dashang Group	2,11	27,0
4	Suning Appliance	2,03	79,6
5	Carrefour (China)	1,49	20,9
7	China Resources Suguo Supermarket	1,27	44,9
14	Yum! Brands	1,09	26,2
15	China Resources Vanguard Supermarket	1,02	6,7
20	Wal-Mart China	0,70	30,5
23	Metro Group	0,58	13,2

Quelle: FIDUCIA MANAGEMENT CONSULTING, 2005

Tabelle 15. Osteuropaexpansion führender europäischer Lebensmittelhändler 2004 (Umsatz in Mrd. €)

	Anzahl Outlets in 1 000	CR ₅ in %	Rewe	Metro	Schwarz- Gruppe	Tengel- mann	Carre- four	Tesco	Auchan	Ahold
Polen	112,9*	24,0	0,61	2,91	1,05	0,65	0,85	1,15	0,95	1,07
Rumänien	n.b.	31,8	0,47	1,01	-	i.V.	0,27	-	-	-
Russland	297,2**	9,3	0,14	1,04	-	-	-	-	0,63	-
Slowakei	12,1	33,4	0,25	0,33	0,34	-	0,16	0,61	-	0,17
Tschechien	19,5*	34,9	0,71	1,13	1,32	0,58	0,30	0,71	-	1,07
Ukraine	58,0**	24,7	0,06	0,14	-	-	-	-	-	-
Ungarn	24,8*	60,0	0,52	1,16	-	0,61	-	1,65	0,72	-

i.V. = in Vorbereitung; n.b. = nicht bekannt; * = 2003; ** = inkl. Convenience-Shops

Quelle: eigene Zusammenstellung nach LZ, 2005i und <http://www.lz-net.de>

Gruppe (Lidl, Kaufland) hat zzt. erst drei osteuropäische Märkte erschlossen, ist in diesen aber relativ stark vertreten.

Für die deutsche Molkereiwirtschaft ergeben sich aus der dargestellten Entwicklung erhebliche Potenziale, um mit den bisherigen Kunden in deren Wachstumsmärkte zu expandieren. Dies trifft gleichermaßen auf das Marken- wie auf das Handelsmarkengeschäft zu. Die starke Position der deutschen Molkereien im Niedrigpreissegment bietet gerade für letzteres erhebliche Potenziale, auch wenn damit die Abhängigkeit vom Discountgeschäft noch weiter zunimmt.

3.3 Molkereiwirtschaft

Die internationale Molkereiwirtschaft ist in den vergangenen Monaten durch verstärkte Konsolidierungsanstrengungen charakterisiert worden, so dass die gescheiterte Fusion zwischen Arla Foods und Campina bereits eines der wichtigsten Ereignisse darstellte. Nachdem im Jahr zuvor bereits die Fusionsgespräche zwischen Nordmilch und Humana Milchunion erfolglos verlaufen waren, zeigten sich erneut große Bedenken hinsichtlich umfassender Fusionen. Im Fall Arla/Campina waren es wohl nicht zuletzt die Mitglieder im Umfeld des Vorstandes von Arla, die das Scheitern herbeigeführt haben (LZ, 2005g: 25). Arla/Campina wäre mit einem Umsatz von knapp 10 Mrd. € der weltweit zweitgrößte Molkereikonzern geworden.

Unter den umsatzstärksten 20 Molkereiunternehmen weltweit hat sich im Vergleich zum Vorjahr wenig verändert (vgl. Tabelle 16). Neben der schweizerischen Nestlé sind 11 der 20 Milchverarbeiter europäische Unternehmen, darunter aber nur zwei deutsche. Humana Milchunion und Nordmilch rangieren lediglich am unteren Ende der Liste, obwohl Deutschland mit 28 245 000 t der größte europäische Milchzeuger ist (ZMP, 2005a: 96). Im internationalen Vergleich sind deutsche Milchverarbeiter auf das Niedrigpreissegment fokussiert, so dass ihre Umsatzbedeutung geringer ist, als dies der Milchverarbeitung nach zu erwarten wäre.

Die Internationalisierung ist nach wie vor ein wichtiger Aspekt der globalen Molkereiwirtschaft. Betrachtet man den Internationalisierungsgrad bei Genossenschaften, so zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen (vgl. Abbildung 6). Während die größten europäischen Molkereiunternehmen Arla Foods, Friesland und Campina mehr als die Hälfte ihres Umsatzes außerhalb des Heimatmarktes realisieren, deuten sich bei

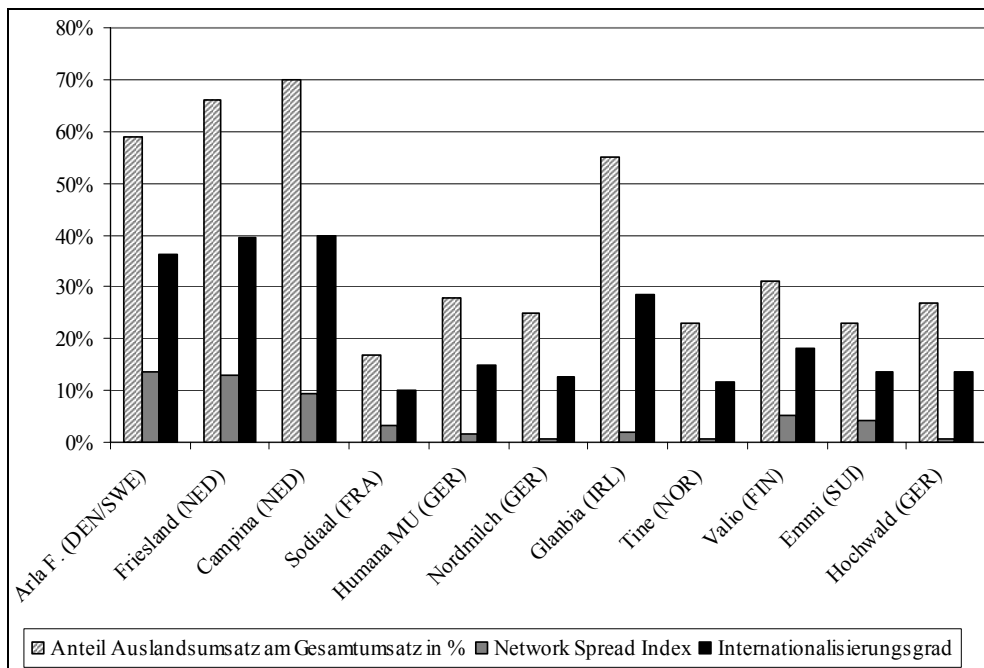
den deutschen genossenschaftlichen Milchverarbeitern Schwächen in diesem Punkt an. Problematisch ist insbesondere, dass sich die Auslandsaktivitäten häufig auf den Export beschränken. Vor dem Hintergrund der zunehmenden

Tabelle 16. Die 20 umsatzstärksten Molkereiunternehmen weltweit

	Unternehmen	Land	Umsatz des Milch- geschäfts in Mrd. € 2004	Umsatz des Milch- geschäfts in Mrd. € 2003
1	Nestlé	SUI	14,7	15,3
2	Dean Foods	USA	7,0	6,3
3	Dairy Farmers of America	USA	6,8	6,1
4	Danone	FRA	6,5	6,2
5	Arla Foods	DEN/SWE	6,4	5,5
6	Fonterra	NZL	6,3	6,1
7	Lactalis	FRA	5,7	5,4
8	Kraft Foods	USA	5,0	5,0
9	Unilever	NED/GBR	4,8	5,2
10	Friesland Foods	NED	4,3	4,4
11	Bongrain	FRA	4,1	4,0
12	Meiji Dairies	JPN	3,7	3,8
13	Campina	NED	3,6	3,7
14	Morinaga Milk Industry	JPN	3,3	3,5
15	Parmalat	ITA	3,3	4,5
16	Land O'Lakes	USA	3,2	2,7
17	Humana Milchunion ¹	GER	2,7	2,7
18	Saputo	CAN	2,3	2,2
19	Schreiber Foods	USA	2,3	-
20	Nordmilch	GER	2,1	2,2

¹) Umsatz hier höher als in anderen Publikationen, evtl. inkl. Partnerunternehmen

Quelle: RABOBANK, 2005, zitiert nach IDF, 2005; RABOBANK, 2004, zitiert nach IDF, 2004

Abbildung 6. Internationalisierungsgrad europäischer Molkereigenossenschaften 2003

Quelle: EBNETH, 2005

den Liberalisierung des internationalen Handels, der skizzierten Internationalisierung des LEH und der Absenkung der EU-Exporterstattungen gewinnen Direktinvestitionen jedoch an Relevanz.

Ausnahmen sind neben Müller einige mittelständische Privatmolkereien wie Meggle, Hochland und Ehrmann, die Produktionsanlagen in Osteuropa – z.T. auch in Südeuropa – aufgebaut bzw. übernommen haben. Hochland bspw. konnte im Jahr 2004 bei den osteuropäischen Tochterunternehmen eine Umsatzsteigerung von 7 % erwirtschaften, während der Umsatz in Deutschland trotz der Absatzsteigerung von 2 % gleich geblieben ist (MURMANN, 2005f: 20). Direktinvestitionen gehen i. d. R. aber nicht über die EU-Grenzen hinweg.

In Abbildung 6 sind verschiedene Maßgrößen der Internationalisierung abgebildet. Der Network Spread Index spiegelt die Streuung der Tochterunternehmen, d.h. die Anzahl der Länder, in denen ein Unternehmen Tochtergesellschaften unterhält, geteilt durch Gesamtzahl der Länder, die Direktinvestitionen empfangen. Die zweite Größe, der Internationalisierungsgrad, wird hier gemessen als Auslandsanteil am Umsatz addiert zum Network Spread Index und geteilt durch den Faktor 2 (EBNETH, 2005).

Wie in Kapitel 3.2 ausgeführt, liegt die Internationalisierung des Lebensmittelhandels hinter vielen Branchen der Lebensmittelindustrie zurück, gewinnt allerdings langsam an Dynamik. Die deutsche Molkereiwirtschaft ist – bedingt durch die hohe Relevanz der Transportkosten – vielfach noch national ausgerichtet. Die Effizienzvorteile der

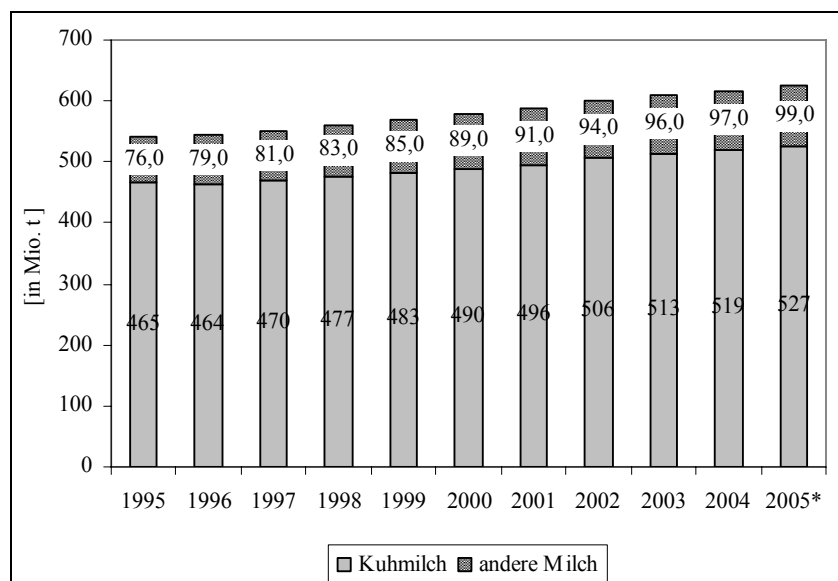
deutschen Molkereiunternehmen, die in einem Land mit ausgesprochen hartem Handelswettbewerb und Preiskriegen wirtschaften, werden im internationalen Marketing noch zu wenig genutzt.

3.4 Landwirtschaft

Für das Jahr 2005 konnte wiederholt eine Steigerung der Weltmilcherzeugung festgestellt werden. Mit 10 Mio. t mehr Milch als im Vorjahr liegt die Weltmilchproduktion inzwischen bei etwa 626 Mio. t, vor zehn Jahren waren es etwa 85 Mio. t weniger (vgl. Abbildung 7). Das Wachstum entspricht in etwa 16 % in der Dekade bzw. einem durchschnittlichen Jah-

reswachstum von 1,6 %. Die Weltmilchproduktion besteht immer noch zu 85 % aus Kuhmilch, die Produktion von Büffelmilch wächst jedoch vor allem in Indien und Pakistan sehr dynamisch (IDF, 2005: 3).

Eine Analyse der Produktionsregionen weist auf die sehr großen Unterschiede hin. In entwickelten Märkten ist Stagnation oder nur ein leichtes Wachstum der Milchproduktion zu erkennen, was häufig auf Produktionsbeschränkungen zurückzuführen ist. In sich entwickelnden Märkten sind zum Teil sehr hohe Wachstumsraten zu beobachten. Der chinesische Markt ist mit über 14 % jährlichem Wachstum am dynamischsten (Tabelle 17) (HEMME et al., 2005a: 60).

Abbildung 7. Welt-Milchproduktion (in 1 000 t)

* Schätzung

Quelle: IDF, 2005: 4

Tabelle 17. Anteil und Wachstum der Weltmilchproduktion

Region	Anteil an der Weltmilchproduktion (2004)	Durchschnittliche jährliche Wachstumsraten (1999-2004)
EU-15	20 %	-0,15 %
EU-25	24 %	-0,59 % • +1,6 % in Slowenien • -2,8 % in Litauen
Süd-Asien	20 % (bes. Pakistan und Indien)	3,4 % • 4 % in Indien • 2,8 % in Pakistan
USA	13 %	1,4 %
GUS	11 %	0,46 % • -0,5 % in Russland • >3 % in Georgien, Kasachstan und Kirgisien • > 5 % in Armenien und Aserbaidschan • >10 % in Turkmenistan und Tadschikistan
Latein-amerika	9,3 %	1 % • > 2 % in Bolivien, Peru, Brasilien, Mexiko und Kolumbien • abnehmend in Argentinien, Paraguay und Venezuela • -11 % in Ecuador
Ost- und Südostasien	5,8 %	7,8 % • 14 % in China • 12 % in Thailand
Afrika	4,9 %	3 %
Ozeanien	4,1 %	3 % • 4,6 % in Neuseeland • 1,3 % in Australien
Naher und Mittlerer Osten	3,9 %	1,8 % • > 5 % in Saudi-Arabien und Libanon

Quelle: HEMME et al., 2005a: 60

Analysiert man die Entwicklung des Milchauszahlungspreises in den einzelnen Regionen, dann waren bezogen auf die nationalen Währungen in der Regel normale Niveaus zu beobachten. Das IFCN, das seit 1996 Milchpreise vergleicht, stellte in den Ländern Indien, Pakistan, Brasilien, Peru, Chile, Kanada, USA und Polen den höchsten Preis seit Beginn des Vergleichs fest. In der Schweiz ist der Milchpreis 2004 im Vergleich zu den Vorjahren am niedrigsten gewesen (HEMME und DEEKEN et al., 2005: 14). Die ZMP weist die in Tabelle 18 dargestellten Erzeugerpreise für Milch aus.

Hinsichtlich der Kosten der Milchproduktion unterscheidet das IFCN fünf Länderkategorien (HEMME und DEEKEN et al., 2005: 14):

- < 18 US\$/100 kg: Polen, Argentinien, Pakistan, Vietnam, West-Australien, Central/West-Brasilien, große Betriebe in Indien und kleine Betriebe in Chile, Nord-China und mittelgroße Betriebe in Australien (Viktoria);

- 18-23 US\$/100 kg: Ukraine, Bangladesh, Tschechien (428 Tiere/Betrieb), China (428 Tiere/Betrieb), die „High-Cost“-Betriebe in Brasilien, Chile, Indien (1-2 Tiere/Betriebe), Neuseeland;
- 23-30 US\$/100 kg: Tschechien (535 Tiere), größere US-Betriebe, Peru, Süd-China, Thailand, größere Betriebe Australien (Viktoria);
- 30-37 US\$/100 kg: UK, Irland, Ungarn, Israel, kleine US-Betriebe, große deutsche Betriebe, Spanien, Dänemark und kleine australische Betriebe (Viktoria);
- > 37 US\$/100 kg: Schweiz, Österreich, Niederlande, Luxemburg, Frankreich, Spanien, Italien, Dänemark, Schweden, Norwegen, Kanada und die kleinen deutschen Betriebe.

Auf Basis der Kosten der reinen Milchproduktion verortet das IFCN die wettbewerbsfähigsten Betriebe in den Regionen folgendermaßen: In Südamerika sind Betriebe in Argentinien mit ungefähr 1 400 Kühen die wettbewerbsstärksten. In Asien sind dies die ländlichen Gebiete Pakistans mit etwa 10 Kühen. In Zentral- und Osteuropa ist es der polnische Nordwesten, in Westeuropa Irland, gefolgt von dem Vereinigten Königreich und Spanien. Im ozeanischen Raum liegen die wettbewerbsstärksten Betriebe in West-Australien, in Nordamerika sind es die USA mit ungefähr 1 700 bis 2 400 Kühen (HEMME und DEEKEN et al., 2005: 14).

Tabelle 18. Durchschnittliche Erzeugerpreise für Milch für ausgewählte Länder

	Erzeugerpreis 2004 in €/100 kg	Durchschnitt 1999 bis 2004
Dänemark	30,25	31,50
Deutschland	27,95	29,62
Frankreich	27,82	28,83
Italien	32,00	33,41
Niederlande	28,04	29,95
Österreich	27,88	28,98
Polen	18,67	17,75
Tschechische Republik	24,45	23,97*
Ungarn (3,68 % Fett, frei Molkerei)	24,65	26,39
Vereinigtes Königreich	25,70	26,14
EU-15 (gew. Mittel)	28,50	29,41
Argentinien (marktfremde Gebiete)	11,25	10,85**
Indien	16,25	17,75**
Japan	61,51	64,89**
Kanada (3,6 % Fett)	36,60	37,45**
Neuseeland	19,88	17,22**
Norwegen	42,77	44,03**
Russland	13,67	13,92**
Schweiz (3,8 % Fett)	48,34	50,10**
Südafrika	22,25	21,39**
USA (3,67 % Fett, frei Molkerei)	28,78	27,21**

alle Preise ab Hof, ohne Umsatz- bzw. Mehrwertsteuer; für 2004 vorläufig; * Durchschnitt 2001 bis 2004; ** Durchschnitt 2002 bis 2004

Quelle: ZMP, 2005a; eigene Berechnungen nach ZMP, verschiedene Jahrgänge

Die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe ist von vielen Faktoren abhängig. Hier spielen vor allem die unterschiedlichen Kostenstrukturen der Betriebe eine Rolle. Kleine Betriebe müssen i.d.R. auf Größeneffekte verzichten, profitieren allerdings davon, dass keine Fremdarbeitskräfte entlohnt werden müssen. Ein Blick auf die durchschnittlichen Herdengrößen zeigt dennoch interessante Entwicklungen. Die durchschnittlich größten Kuhherden sind in Neuseeland und Australien zu finden, gefolgt von Argentinien, der Tschechischen Republik, Israel und den USA mit 100-140 Kühen pro Betrieb. Dagegen sind die kleinsten durchschnittlichen Herdengrößen in südasiatischen Ländern und in einigen ost- und zentraleuropäischen Ländern zu finden, wo 1-4 Kühe je Betrieb gehalten werden. Eine Abnahme der Herdengröße findet sich in Südasien, wo viele Subsistenzbetriebe mit nur einer Kuh in den Milchsektor eingetreten sind und damit den Durchschnitt absenken. Ebenso kann eine Abnahme der Herdengröße in einigen ost- und zentraleuropäischen Ländern beobachtet werden, z.B. in Estland und der Tschechischen Republik, da hier eine Transformation von Genossenschaften zu privaten Betrieben stattfindet.

Der generelle Trend ist aber ein Anstieg der Herdengrößen. Ein sehr schnelles Wachstum von über 50 % in den letzten acht Jahren war in Spanien, Dänemark, Italien, Ungarn und Australien zu beobachten. Besonders bemerkenswert ist, dass Spanien seine Herdengröße verdoppelt hat. Die Entwicklung der Herdengrößen ist ursächlich auf die Ab- bzw. Zunahme von landwirtschaftlichen Betrieben zurückzuführen. Gerade in Entwicklungs- und Schwellenländern steigt die Anzahl von Subsistenzbauern. Eine teilweise rapide Abnahme von landwirtschaftlichen Betrieben zeigt sich dagegen in allen westeuropäischen Ländern und den USA. Die Abschmelzungsrate über die letzten 10 Jahren lag typischerweise bei ca. 50 %. Ein geringerer Strukturwandel zeigt sich in Ländern mit einer sehr hohen Protektion der Milchwirtschaft. Dazu gehören Norwegen, Österreich und Kanada. Interessanterweise weisen aber auch Frankreich und das Vereinigte Königreich eine geringere Abschmelzungsrate auf. Auch eine Abnahme, aber mit langsamerem Verlauf, findet in Südamerika, Israel und Ozeanien statt (HEMME et al., 2005b: 66).

4. Aktuelle Herausforderungen auf dem Milchmarkt

Im folgenden Kapitel werden drei zentrale Herausforderungen für die Milchwirtschaft skizziert, die die gesamte Wertschöpfungskette berühren. Zunächst stehen die Strukturveränderungen in Landwirtschaft und Molkereiwirtschaft durch die weitere Liberalisierung der Märkte im Vordergrund. Anschließend geht es um zwei unterschiedliche Reaktionsmöglichkeiten auf den wachsenden Preisdruck. Beide thematisieren die wachsende Bedeutung der Markenpolitik.

4.1 Wettbewerbsfähigkeit und Erzeugerpreise: Eine Kettenbetrachtung

Zentrales Thema für Landwirte und Molkereien werden in den nächsten Jahren die Struktur- und Preisveränderungen

sein, die mit einer weiteren Marktliberalisierung einhergehen. Das Quotensystem begrenzt bisher den Intra-EU-Wettbewerb, der Außenschutz den globalen Markteinfluss. Zudem ist die Molkereiwirtschaft eine Branche, deren Internationalisierung durch die Produktspezifika (hohe Transportkosten, Frische, Kühlung) Grenzen gesetzt sind. Ein globaler Standortwettbewerb wie z.B. bei Zucker, wo einige Länder grundsätzlich aus der Produktion aussteigen werden, ist bei Milch nicht zu erwarten. Bestimmte Produktgruppen wie Konsummilch und einfache Milchfrischprodukte sind durch die kurze Haltbarkeit und die hohen Transportkosten weitgehend ein regionales bzw. nationales Geschäft (IDF, 2005: 19).

Daneben gibt es aber Produkte mit hoher Affinität für Standortverlagerungen in einem liberalisierten Markt. Dies gilt insbesondere für haltbare Artikelgruppen wie Milchpulver, Butter und Käse, bei denen der Transport einfach ist, sowie für einige hoch veredelte Milchprodukte, bei denen die Transportkosten in Relation zu den Produktions- und Marketingkosten eher unbedeutend sind. In grober Näherung gibt der Transportkostenanteil an den Gesamtkosten einen Eindruck von der Internationalisierungsfähigkeit eines Artikels. Der wissenschaftliche Beirat beim BML hat diesen in einem Gutachten aus dem Jahr 2000 für verschiedene Produkte ausgewiesen (vgl. Tabelle 19). Internationalisierungsgerechte Molkereiprodukte sind Käse, Butter, Milchpulver, Kondensmilch und Ingredients. Um diese Artikel geht es bei Fragen des Standortwettbewerbs.

Tabelle 19. Anteil der Transportkosten an den Gesamtkosten bei ausgewählten Milchprodukten

	Past. Konsum- milch	H- Milch	Gouda	Schlag- sahne	Speise- quark	Butter	Jo- ghurt
Anteil der Transport- kosten	11,8 %	7,1 %	2,9 %	4,6 %	10,4 %	2,0 %	8,6 %

Quelle: eigene Berechnung nach BML, 2000: 64

In der Fachöffentlichkeit wird die Struktur der deutschen Molkereiwirtschaft vielfach mit Bezug auf die geringen Unternehmensgrößen und Auslastungsdefizite kritisiert. Betrachtet man jedoch beispielhaft die deutschen Import-Export-Daten für Käse (vgl. Tabelle 20), so zeigt sich eine Steigerung der Ausfuhr deutscher Unternehmen über die letzten zehn Jahre um 71,2 %. Der Import ist dagegen lediglich um 8,2 % gestiegen. 84,0 % der Exporte gehen in EU-Länder (ZMP, 2005a: 71).

Im europäischen Vergleich sind deutsche Molkereien in der Käseproduktion offensichtlich gut aufgestellt. Allerdings sind die Unternehmen strategisch ganz eindeutig auf das Niedrigpreissegment fokussiert. Es handelt es sich bei Käseexporten, wie in Kapitel 2.3 berechnet, fast ausschließlich um Standardware, während Spezialitäten und Markenartikel importiert werden. Deutsche Molkereiunternehmen haben – von wenigen Ausnahmen abgesehen – keine internationalen Marken aufgebaut. Es gibt im Vergleich zu Italien und Frankreich wesentlich weniger anerkannte Spezialitäten. Der Schwerpunkt liegt auf der Kostenführerschaftsstrategie, die sich nicht zuletzt durch den hohen Handelsmarken- und Discountanteil herausgebildet hat.

Tabelle 20. Export- und Importentwicklung von Käse in Deutschland (in 1 000 t)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*	Veränderung 2004 zu 1995 in %
Export	406,6	483,9	524,1	511,2	485,9	544,2	584,5	563,9	700,8	696,2	+71,2
Import	478,9	488,9	499,5	468,8	522,0	483,1	488,2	499,5	561,5	518,3	+8,2

* vorläufig

Quelle: ZMP, verschiedene Jahrgänge

Aus den bisherigen Ausführungen lässt sich ableiten, dass sich die deutsche Milchwirtschaft in einem stärker liberalisierten Markt auf die Verteidigung ihres bestehenden Kostenvorsprungs konzentrieren muss. Qualitäts- und Nischenmarketing sind nicht die Kernkompetenzen der meisten großen deutschen Molkereiunternehmen (vgl. aber Kapitel 4.3). Es stellt sich die Frage, ob die Kostenführerschaft durch eine Marktliberalisierung bedroht ist. Als wahrscheinlichste Option gehen wir davon aus, dass die EU die bisher eingeschlagenen Schritte zur Quotenausweitung weitergehen wird und es dadurch zu einer weiteren Senkung des Milchauszahlungspreises sowie zu einer Reduktion der Quotenpreise kommen wird. Zu einer Senkung der Quotenpreise würde in Deutschland auch eine Liberalisierung des Quotenhandels durch Schaffung größerer Quotenübertragungsregionen beitragen. Zusätzlichen Druck auf die Milchpreise wird die zugesagte Abschaffung der Exportbeihilfen ausüben. Im Jahr 2004 hat die EU 13,5 Mio. t Milchäquivalent in Drittländer exportiert und nur 3,3 Mio. t importiert (WEINDLMAIER, 2005c).

Vor dem Hintergrund eines solchen Szenarios mit sinkenden Erzeugerpreisen wird sich in der Landwirtschaft der Standortwettbewerb verschärfen, wodurch sich die Milchproduktion noch stärker auf bestimmte Regionen konzentriert wird. Dies sind insbesondere Regionen mit hohem Grünlandanteil und guten Flächenstrukturen, wie die Küstengebiete und einige Mittelgebirgslagen. Daneben gibt es Agglomerationseffekte und Clusterbildungen, wie man sie z.B. im Rheinland beobachten kann.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre und der aktuell hohe Quotenpreis trotz fehlender Prämienrechte zeigen, dass ein erheblicher Teil der Milchlandwirte investitionsbereit ist. Viele landwirtschaftliche Betriebe verfügen über nicht ausgelastete Stallanlagen und können kurzfristig Kapazitäten hochfahren. Andere werden ihre Anlagen erweitern, um zukunftsfähig zu werden. In den letzten Jahren haben viele Landwirte in Quote investiert, obwohl die meisten Berater und Marktbeobachter davon abgeraten haben. Sie sind damit in aller Regel ökonomisch erfolgreich gewesen, stehen heute im Vergleich zu Berufskollegen, die den Empfehlungen gefolgt sind, besser da und haben ihre Betriebe zu zukunftsfähigen Größen entwickelt. Diese Erfahrungen prägen die Rentabilitätserwartungen und werden die Investitionsbereitschaft zusätzlich verstärken. Hinzu kommen z.T. geringe Ausweichalternativen und niedrige Opportunitätskosten. Kurz: Vieles spricht dafür, dass es bei einer Marktliberalisierung zunächst zu einer Aufstockung der Bestände kommt, was die bereits jetzt vorhandenen Angebotsüberschüsse verstärkt und den Marktpreis noch weiter senken wird. In der Folge nicht ausreichender Markterlöse wird es zu Betriebsaufgaben bzw. Insolvenzen bei kleineren Betrieben und Milcherzeugern mit Liquiditätsproblemen kommen, so dass mittel- bis langfristig die

Überschüsse zurückgehen werden. Ungewiss und wenig erörtert ist indessen die Frage, wie genossenschaftliche Molkereien mit der dann unumgänglichen Mengensteuerung umgehen. Sicherlich werden diese Molkereien ein Wachstum sehr vieler Mitglieder verbunden mit der uneingeschränkten Abnahmeverpflichtung gegenüber allen Anteilseignern nicht mittragen können. Dennoch sind sie auf leistungsfähige, zukunftsgerichtete und damit wachsende Milchlieferanten angewiesen, wodurch ein „Einfrieren“ der Milcherzeugerstruktur ebenso wenig möglich erscheint.

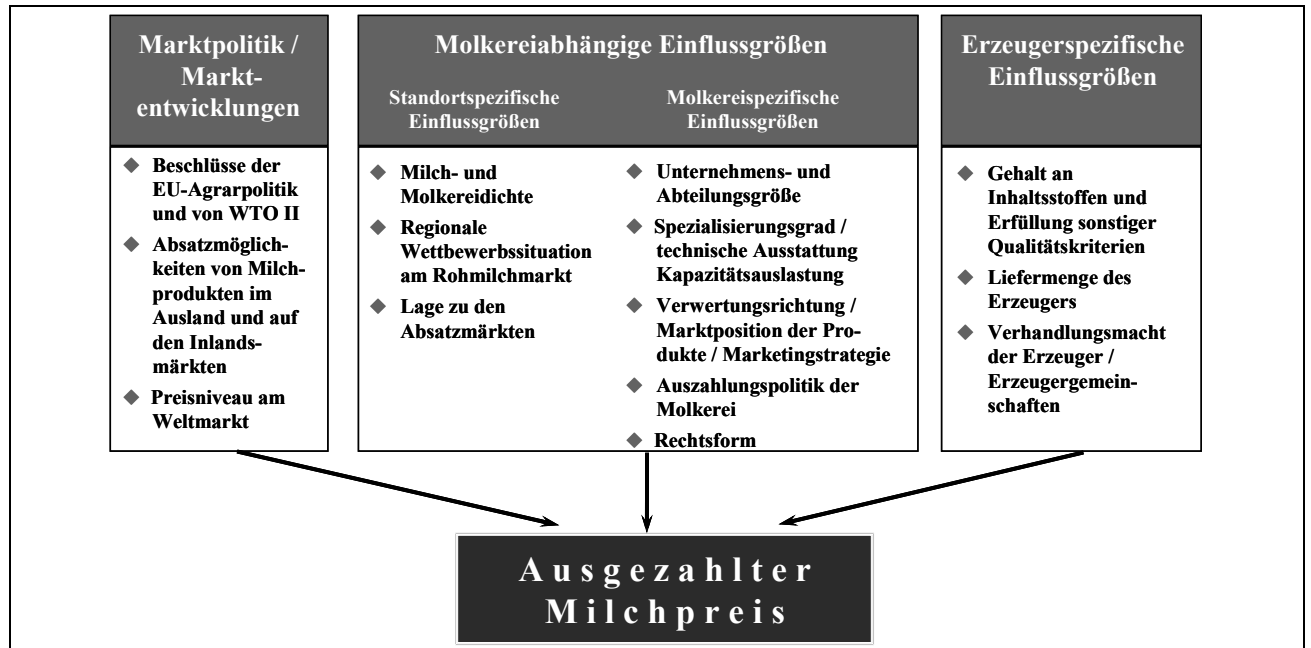
Welche Auswirkungen hat die stärkere regionale Konzentration der Milchviehhaltung auf die Molkereien? Sie senkt aus Sicht der Industrie die relative Bedeutung der Erfassungskosten im Vergleich zu den Herstellungskosten und erlaubt damit größere Molkereien. Die optimale Betriebsgröße steigt. Der gleiche Effekt geht von der wachsenden Betriebsgröße in der Landwirtschaft aus. Auch dies ermöglicht aufgrund der abnehmenden Stoppkosten größere Betriebsstätten.

Regionale Verdichtung der Landwirtschaft und Konzentration im Molkereigewerbe verstärken sich mithin gegenseitig. Im Interesse der Verteidigung der Kostenführerschaft muss es das Ziel der deutschen Agrarpolitik sein, diesen Prozess zu fördern. Zukünftig entscheidet immer weniger die Leistungsfähigkeit von Landwirten oder Molkereien allein über den Erfolg im Standortwettbewerb, sondern die Kostengünstigkeit der gesamten Kette. Kostengünstige Molkereien sind solche mit geringen Rohstoffkosten, großen, spezialisierten Betriebsstätten, geringen Erfassungskosten, flexibler Logistik und schlanker Verwaltung. Sie benötigen eine landwirtschaftliche Basis, die bei relativ geringen Auszahlungspreisen rentabel arbeiten kann und die räumlich arrondiert ist.

Eine Liberalisierung des Marktes wird mithin den räumlichen und unternehmensstrukturellen Konzentrationsprozess verstärken und, zumindest solange, bis die Überschussproduktion abgebaut ist, zu nicht tragfähigen Auszahlungspreisen führen. Vor diesem Hintergrund werden in vielen landwirtschaftlichen Diskussionsveranstaltungen in jüngerer Zeit die Möglichkeiten der Milchbauern diskutiert, durch veränderte Vermarktungskonzepte Einfluss auf den Milchpreis zu nehmen. Vor diesem Hintergrund hat WEINDLMAIER (2005b) in einem aktuellen Beitrag die Möglichkeiten der Landwirte und ihrer Institutionen erörtert, höhere Auszahlungspreise durchzusetzen.

In Abbildung 8 fasst WEINDLMAIER die zentralen Bestimmungsfaktoren für die Höhe des Auszahlungspreises zusammen. Die Senkung des Interventionspreises und der Exporterstattungen sowie zwar steigende, aber immer noch deutlich unter EU-Preisniveau liegende Weltmarktpreise werden in den nächsten Jahren die Auszahlungspreise weiter unter Druck setzen. Der Autor weist am Beispiel ausgewählter Molkereien nach, dass diese in den letzten drei

Abbildung 8. Determinanten des Milchpreises



Quelle: WEINDLMAIER, 2005b

Jahren jeweils eine Differenz von ca. 0,6 Cent/kg Rohstoff zwischen der Nettoverwertung und der Rohstoffvergütung aufweisen und damit betriebswirtschaftlich zu hohe Milchpreise auszahlen (WEINDLMAIER, 2005c). Die Milchherzeugerpreise sind in der jüngeren Vergangenheit nicht in vollem Umfang dem Rückgang der Marktpreise für Milchherzeugnisse gefolgt (ZMP, 2005h: 9). Vor diesem Hintergrund ist es angesichts der Kostenorientierung der meisten deutschen Molkereien wohl auszuschließen, durch Milchstreiks und Erzeugerzusammenschlüsse dauerhafte Preiserhöhungen durchzusetzen. Die Langfristigkeit der Verträge, die am Molkerei-Spotmarkt verfügbaren Milchmengen, die fehlende Lagerfähigkeit des Produktes und die bekannten Trittbrettfahrerprobleme lassen ein überregionales Angebotsmonopol nicht zu.

Erst dann, wenn sich „nach einem Tal der Tränen“ (WEINDLMAIER, 2005b) ein Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage ohne Exporterstattungen einstellen wird, können die Erzeugerpreise auf das Niveau der langfristigen Durchschnittskosten der Produktion ansteigen. Der Abbau von ca. 15 bis 20 % der Milchmenge wird allerdings angesichts der Investitionsbereitschaft vieler Landwirte nicht kurzfristig erfolgen und noch erhebliche Friktionen hervorrufen. Die Politik sollte im Sinne der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette den Ausstieg der nicht dauerhaft konkurrenzfähigen Landwirte fördern und abfedern.

Die vorangegangenen Ausführungen haben sich im Kern auf den Kosten- und Preiswettbewerb bezogen, da die deutsche Molkereiwirtschaft hier ihre Stärke hat. Der ausgesprochen hohe Handelsmarkenanteil und die Stärke der Discounter führen dazu, dass in vielen Warengruppen mehr als die Hälfte des Absatzes zu dem von Aldi bzw. Lidl gesetzten Einstiegspreis erfolgt. Wettbewerbsfähigkeit bedeutet hier niedrige Kosten. Die folgenden beiden Kapitel beziehen sich dagegen auf Optionen, die Wertschöpfung durch Möglichkeiten der Produktdifferenzierung zu stei-

gern. Als Lieferant spezialisierter Molkereien haben Landwirte auch dann Wettbewerbsoptionen, wenn sie kleinbetrieblich strukturiert sind, aber besondere Leistungen produzieren (z.B. silofreie Milch, Alpenmilch usw.).

4.2 Markenführung in Genossenschaften

Profilierte Marken gelten heute in der Ernährungsindustrie als zentrale Treiber des Unternehmenswertes (MEFFERT et al., 2002). Allerdings werden die ökonomischen Risiken angesichts steigender Werbeaufwendungen und des Drucks der Handelsmarken ebenfalls größer. In dieser Situation verfügen genossenschaftliche Hersteller heute im Durchschnitt eher über schwache Marken. Auf dieses Problem weist z.B. die Kommunikationsanalyse des Verlags GRUNER & JAHR (2004) hin, die die gestützte Markenbekanntheit für deutsche Molkereiprodukte erhoben hat. Unter den führenden fünf Käse- bzw. Milchmarken ist keine deutsche Genossenschaft vertreten – trotz eines genossenschaftlichen Milchmengenanteils von ca. 42 % (BMVEL, 2005) (vgl. Tabelle 21). Bezogen auf die verarbeitete Milchmenge erzielen die marktführenden Genossenschaften Nordmilch, Humana Milchunion oder Hochwald einen wesentlich geringeren Umsatz als konkurrierende Anbieter (z.B. Müller oder Emmi) (Tabelle 6). Ihr Werbebudget liegt häufig unter 0,5 % des Umsatzes. Im Vergleich dazu investieren klassische Markenartikler bis zu 10 % des Umsatzes in ihre Brands (SPILLER, 2000).

Was sind die Ursachen für diese Markenschwäche der Genossenschaften? Zum einen steht das Genossenschaftsgesetz der Markenführung entgegen (COOK, 1995). Die ökonomische Theorie spricht hier von der Gefahr des Trittbrettfahrerverhaltens. Dieses ergibt sich aus der im Genossenschaftsgesetz niedergelegten Einschränkung, grundsätzlich keine zeitliche Diskriminierung der einzelnen Genossen vornehmen zu dürfen. Genossenschaftlichen Molkereien ist es zwar möglich, Landwirten mit hohen Milchlieferungen bessere Auszahlungspreise zu zahlen bzw. niedrigere

Tabelle 21. Markenbekanntheit bei Käse und Milch 2004

	Gestützter Bekanntheitsgrad bei Frauen
Philadelphia	81 %
Bresso	78 %
Exquisa	76 %
Bonbel	73 %
Kraft	72 %
Danone	90 %
Bauer	86 %
Ehrmann	86 %
Fruchtzwerge	85 %
Obstgarten	85 %

Quelle: GRUNER & JAHR, 2004

Stoppkosten in Rechnung zu stellen (sachliche Diskriminierung). Es ist aber nicht gesetzeskonform, neuen Mitgliedern niedrigere Auszahlungen zuzubilligen als langjährigen Genossen (zeitliche Diskriminierung). Marken sind jedoch langfristige Investitionen, die zunächst über einen erheblichen Zeitraum zu Renditedefiziten führen. Wenn langjährige Genossen über einen längeren Zeitraum auf Rendite verzichtet haben, sollten sie später auch höhere Auszahlungen erhalten. Dazu ist es notwendig, Genossen an der Steigerung des Unternehmenswertes teilhaben zu lassen, was eine Gesetzesänderung verlangt. Solange kann die Praxis nur auf Hilfswege wie z.B. die Verpflichtung von neuen Mitgliedern zur Kapitalzuzahlung in Rücklagen zurückgreifen, wie dies beispielsweise bei Hochwald üblich ist.

Hinzu kommt das sog. Horizon-Problem (COOK, 1995). So haben zukunftsorientierte landwirtschaftliche Betriebe aufgrund ihrer Betriebsausrichtung und der damit einhergehenden Notwendigkeit eines professionellen Managements langfristige Ziele als Landwirte, die von einer nahenden Betriebsaufgabe ausgehen. Zudem haben kleinere und z.T. auch gewachsene Betriebe mit hohen Kapitaldiensten nicht den finanziellen Spielraum, um eine mittelfristige Senkung der Auszahlungspreise zur Finanzierung von Marken zu

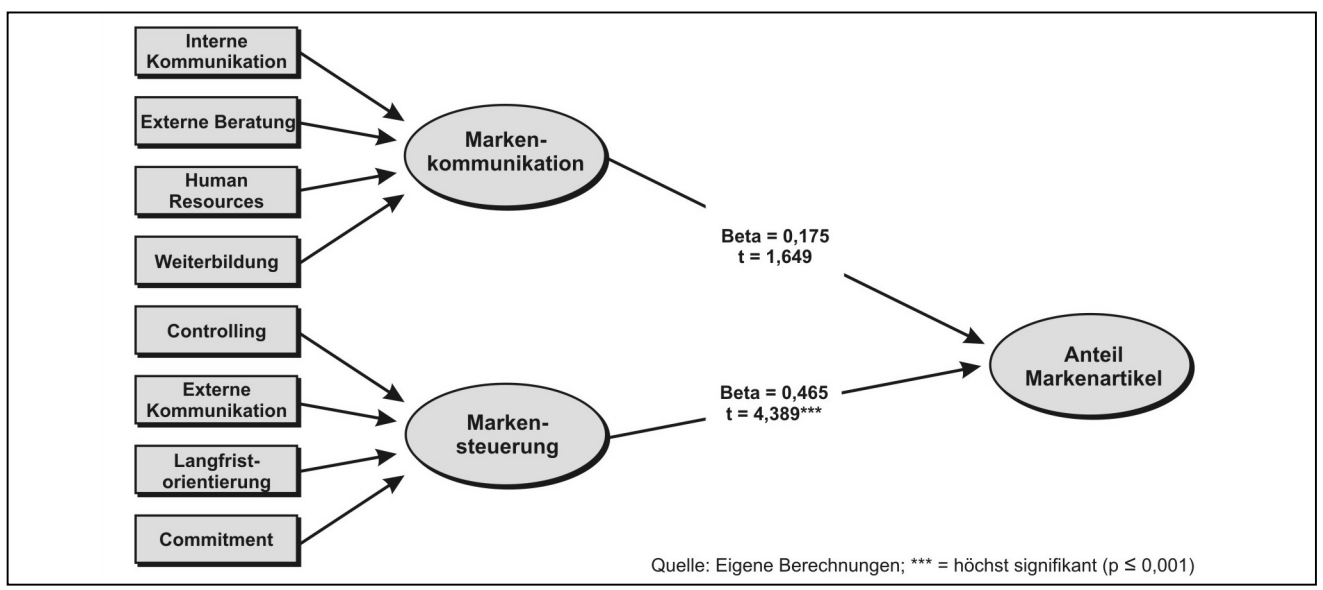
kompensieren. Sie sind daher an langfristigen Investitionen nicht interessiert, sofern diese die Auszahlungspreise unter ein bestimmtes Mindestniveau drücken. In grober Näherung ist davon auszugehen, dass mehr als die Hälfte aller Landwirte älter als 50 Jahre und in weniger als 50 % der Fälle die Nachfolge geregelt ist (HENDRIKSE und VEERMAN, 2004). In der Milchproduktion liegt die jährliche Ausstiegsrate zzt. bei ca. 6 %. Da es keinen Markt für die Kapitalanteile an einer Genossenschaft gibt, aus der Steigerung des Unternehmenswertes selbst folglich kein individueller Gewinn erwirtschaftet werden kann, muss sich jede Investition im Rahmen höherer Auszahlungspreise amortisieren. Gerade in Genossenschaften mit einem hohen Anteil an ausstiegsorientierten Genossen sind daher keine Impulse für langfristige (Marken-) Investitionen zu erwarten.

Es ist nicht nur die Rechtsform, die die Probleme vieler Genossenschaften im Markengeschäft erklärt. Marken sind in der Konsumgüterindustrie heute emotional und stark symbolisch geprägte Werte. Sie verlangen entsprechend andere Denkmuster im Management als wenn es um Kostenreduktion und Produktionsoptimierung geht (URDE, 1999). Dies ist in der Forschung bisher kaum untersucht worden. In einer eigenen (Online-) Befragung wurden deshalb 400 markenführende deutsche Hersteller, unter ihnen die Top 100, kontaktiert (SCHRAMM et al., 2004). Geantwortet haben insgesamt 100 Unternehmen. Die verwertbare Stichprobe beträgt 73 vollständig beantwortete Fragebögen, schwerpunktmäßig aus den Branchen Fleisch, Milch, alkoholische sowie alkoholfreie Getränke. Großunternehmen sind im Vergleich überrepräsentiert.

Als wichtigster Faktor für den Erfolg in der Markenpolitik konnte die Markensteuerung identifiziert werden, die sich aus folgenden Gesichtspunkten zusammensetzt (vgl. Abbildung 9):

- ein kennzahlenorientiertes Markenwertcontrolling,
- integrierte (Marken-) Kommunikation,
- antizyklische Werbepolitik und
- eine Betrachtung der Marke als Investitionsobjekt.

Diese Elemente verdeutlichen die spezifischen Anforderungen an die Langfristorientierung eines Markenartiklers. Un-

Abbildung 9. Erklärungsmodell zur Markenorientierung

unternehmen, die diese Charakteristika erfüllen, verfügen über einen deutlich höheren Markenanteil. Neben dem Faktor Markensteuerung trägt eine entsprechende Organisation des Unternehmens zum Markenerfolg bei: Ein starkes Brand-Management, eine intensive interne Kommunikation über Markenziele, Investitionen in Human Resources und ggf. auch die Hinzuziehung externer Beratung sind wichtige interne Treiber des Markenerfolges (vgl. Abbildung 9).

Auf Basis der unterschiedlichen Brand-Orientierung konnten im nächsten Schritt mit Hilfe einer Clusteranalyse vier Unternehmensgruppen in der Ernährungsindustrie identifiziert werden (vgl. Abbildung 10). Es zeigt sich eine Gruppe von sehr eindeutig markenorientierten Unternehmen, während die drei weiteren Cluster über einen geringer ausgeprägten Markenfokus mit jeweils spezifischen Schwachpunkten verfügen. Die Cluster „Markenorientierte“ (44 %) und „Innovationsschwache“ (14 %) sind zwar beide auf Herstellermarken fokussiert, aufgrund von Defiziten, schwerpunktmäßig im Bereich Markeninnovation, ist das Cluster der „Innovationsschwachen“ allerdings als eingeschränkt markenorientiert zu klassifizieren. Die Gruppe der „Kostenorientierten“ stellt mit 16 % die erweiterte Gruppe der Markenorientierten dar, d.h. bei diesem Cluster ist der Markenfokus in punkto Kommunikation und Innovation vorhanden. Eine Vertriebsdominanz beeinträchtigt das Markenmanagement allerdings erheblich. Unternehmen dieses Clusters schwanken häufig zwischen Vertriebs- und Marketingzielen. Dieses „klassische“ Konkurrenzverhältnis und die daraus resultierende Gefahr der Wechselhaftigkeit in der Markensteuerung beeinflussen die Entwicklung der Marke und die Generierung eines Markenwertes negativ. Eine eindeutige Vertriebsorientierung lässt sich bei der Gruppe der „Handelsorientierten“ (26 %) identifizieren. Der Fokus der Geschäftstätigkeit dieser Unternehmen liegt klar auf dem Handelsmarkengeschäft. Da die Marketingführerschaft dann eindeutig beim Handel liegt, ist die Markenorientierung in diesem Cluster verständlicherweise schwach ausgeprägt.

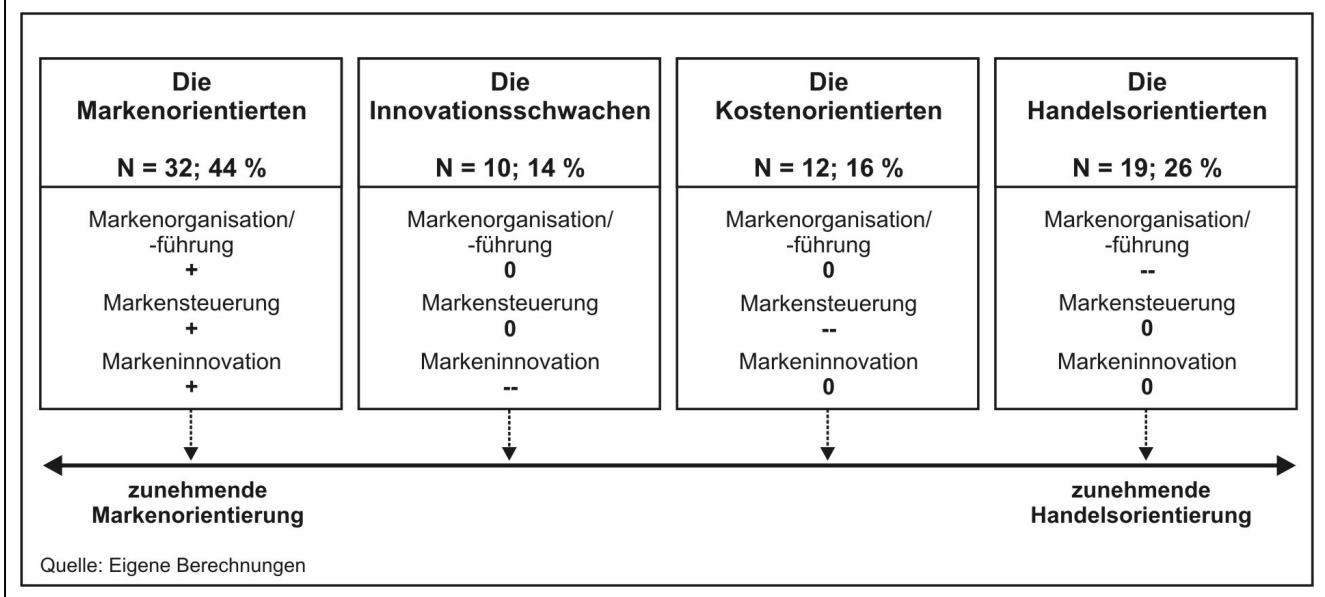
Insgesamt zeigen die Befragung wie auch weiterführende Fallstudien, warum sich viele Genossenschaften in der Milchwirtschaft mit Marken schwer tun: Relativ durchgän-

gig dominieren Vertriebsziele das Marketing, die Marketingabteilung ist dem Vertrieb untergeordnet, so dass immer wieder kurzfristige Absatzziele über die Imageprofilierung der Marke siegen. Ein kennzahlenorientiertes Markenwertcontrolling fehlt bei den Genossenschaften in aller Regel. Die Konzentration auf finanzwirtschaftliche Kennzahlen verstärkt die Kurzfristigkeit der Kalküle. Hier müssen Marktforschungsverfahren zur Markenwertmessung eingeführt werden und auch in ein umfassendes Steuerungssystem (z.B. Balanced Scorecard) integriert werden. Das Commitment in die Marke ist gering ausgeprägt, in schwierigen Phasen werden Markeninvestitionen zurückgefahren. Eine in der Forschung immer wieder geforderte antizyklische Werbebudgetpolitik findet sich selten. Die Werbeausgaben und die Marktforschungsintensität sind insgesamt zu gering; externe Berater werden unterproportional genutzt. Schließlich absorbieren fusionsbedingte Integrationsprobleme einen erheblichen Teil der Managementkapazität. Die Wachstumsorientierung hat Priorität gegenüber der Markenföhrung.

Fazit: Nicht nur Markenartikler sind erfolgreich. Es gibt gerade in der Milchwirtschaft Beispiele für erfolgreiche Kostenführer wie die Milch-Union Hoheifel. Auch unsere Befragung hat gezeigt, dass die Unternehmen mit sehr hohem Markenanteil auf der einen und die Spezialisten für das Handelsmarkensegment auf der anderen Seite am erfolgreichsten waren. Probleme haben vornehmlich die Anbieter, die beides halbherzig tun. Allerdings: Die Kostenführerschaftsstrategie ist riskant, da es in jedem Segment nur einen Kostenführer geben kann. Wenn viele Anbieter allein auf Niedrigpreise setzen, drohen verlustreiche Preiskriege. Wie sollen sich daher Genossenschaften in Zukunft positionieren? Hier gibt es drei strategische Optionen:

1. Konzentration auf Kostenführerschaft, d.h. das Handelsmarken- und Industriekundengeschäft. Konsequente Ausrichtung der Werksstrukturen, hohe Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit auf Abnehmeranforderungen, Wachstum mit den Discontnern ins Ausland usf.
2. Da die Milchmenge der Großmolkereien nicht allein über Marken abgesetzt werden kann, liegt die zweite Option in einer hybriden Wettbewerbsstrategie. Weil die

Abbildung 10. Ergebnisse der Clusteranalyse zur Markenorientierung in der deutschen Ernährungsindustrie



Unternehmenskulturen allerdings nicht kompatibel sind, ist dies mehr als ein einfaches Nebeneinander von Kostenführerschaft und Marke. In diesem Fall sollte das Markengeschäft strikt organisatorisch getrennt werden.

3. Kleinere Genossenschaften sollten sich auf Segmente spezialisieren. Hier kommt der Markenführung und der Kundennähe eine hohe Bedeutung zu.

4.3 Schutz geographischer Herkunftsangaben nach dem Feta-Urteil des EuGH

Der Europäische Gerichtshof (EuGH) hat im Oktober dieses Jahres „Feta“ als Ursprungsbezeichnung für Schafskäse aus Griechenland bestätigt und die Klage von Deutschland und Dänemark abgewiesen. Damit darf ein Käse nach Ablauf einer Übergangsfrist im Oktober 2007 die Bezeichnung „Feta“ nur noch tragen, wenn er in einem bestimmten Teil Griechenlands aus Schafsmilch oder einer Mischung von Schafs- und Ziegenmilch hergestellt ist. Die Entscheidung des EuGH ist ein vorläufiger Endpunkt in dem jahrelangen Streit um die Ursprungsbezeichnung „Feta“ und stellt vor allem die deutsche Milchindustrie vor die Aufgabe, ihr Produktportfolio in Hinblick auf zukünftige Urteile dieser Art proaktiv zu überprüfen und Handlungsalternativen zu entwickeln.

Seit 1992 können Herkunftsbezeichnungen bei Lebensmitteln und Agrarprodukten EU-weit nach der Verordnung (EWG) 2081/92 gegen missbräuchliche Nutzung geschützt werden. Es werden dabei drei Kategorien von Herkunftsangaben unterschieden: Bei der geschützten Ursprungsbezeichnung (g.U.) muss die Erzeugung, Verarbeitung und Herstellung eines Erzeugnisses in einem bestimmten geographischen Gebiet vorgenommen werden, bei der geschützten geographischen Angabe (g.g.A.) besteht mindestens eine Verbindung zwischen einer der Produktionsstufen und dem Herkunftsgebiet. Die garantierte traditionelle Spezialität (g.t.S.) bezieht sich nicht auf einen geographischen Ursprung, sondern betont die traditionelle Zusammensetzung oder ein traditionelles Herstellungsverfahren eines Produkts. Ein als g.t.S. geschützter Artikel kann überall produziert werden, solange die Spezifikationen eingehalten und überprüft werden.

Die Anzahl der Neueintragungen ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen, allein in 2004 sind über 45 neue Begriffe hinzugekommen. Insgesamt kann Südeuropa bei den rund 700 geschützten Herkunftsbezeichnungen einen deutlichen Vorsprung gegenüber den nordeuropäischen Ländern vorweisen. Die wirtschaftliche Bedeutung herkunftsgeschützter Produkte ist z.T. beachtlich. In Italien lag der Umsatz mit diesen Produkten im Jahr 2003 bei rund 7,7 Mrd. €, in Frankreich bei rund 3,2 Mrd. € (ANTON, 2005). Im Bereich Käse werden in Frankreich ca. 25 % der gesamten Käseproduktion durch Herkunftsangaben geschützt, in Italien sogar rund 55 % (ANTON, 2005). In Deutschland haben die vier geschützten Käsesorten Allgäuer Bergkäse, Allgäuer Emmentaler, Altenburger Ziegenkäse und Odenwälder Frühstückskäse einen bescheidenen Anteil von 0,5 % an der gesamten Käseproduktion. Europaweit sind im Jahr 2005 155 Käse nach der Verordnung 2081/92 geschützt.

Der Streit um die Eintragung von „Feta“ als geschützte Ursprungsbezeichnung beschäftigt die Mitgliedsstaaten, die

Europäische Kommission sowie den Europäischen Gerichtshof nunmehr seit über einer Dekade. Einer ersten Klage von Dänemark und anderen Mitgliedsstaaten gegen die Eintragung durch die Verordnung EWG 1107/96 wurde 1999 stattgegeben. Der Gerichtshof stellte in seinem Urteil fest, dass die Kommission bei der Prüfung der Frage, ob „Feta“ eine Gattungsbezeichnung ist, nicht ordnungsgemäß alle notwendigen Faktoren berücksichtigt hatte. Aufgrund des Urteils sandte die Kommission den klagenden Mitgliedsstaaten einen Fragebogen über die Herstellung und den Verzehr von Feta-Käse sowie über die Bekanntheit der Bezeichnung „Feta“ bei den Verbrauchern in diesen Staaten zu. Basierend auf den Ergebnissen dieser Befragung kam der wissenschaftliche Ausschuss der Europäischen Kommission in 2001 zu dem Ergebnis, dass die Bezeichnung „Feta“ keine Gattungsbezeichnung sei. „Feta“ wurde somit in 2002 durch die Europäische Kommission erneut als geschützte Ursprungsbezeichnung eingetragen. Der abermaligen Anfechtung der Eintragung durch Dänemark und Deutschland ist im Oktober dieses Jahres nicht stattgegeben worden, so dass nun der Schutz der Käsebezeichnung „Feta“ als Ursprungsbezeichnung rechtmäßig ist.

Neben dem Problemfall „Feta“, der nach Ansicht der Kläger eine Gattungsbezeichnung darstellt, streiten EU-Kommission und Mitgliedsstaaten unter anderem auch über „Parmesan“ und „Emmentaler“. Alle genannten Käsesorten werden in zahlreichen Mitgliedsstaaten seit Jahrzehnten hergestellt, unter dieser Bezeichnung vermarktet und haben sich zu üblichen Namen für Lebensmittel entwickelt. Besonders prekär ist im Fall Feta, dass dieser Käse seinen Ursprung in Bulgarien findet und selbst Bulgarien nach einem EU-Beitritt bei bisheriger Rechtslage keinen Feta vermarkten dürfte. Ferner hat Feta-Käse seine Popularität bei den hiesigen Konsumenten und die Assoziation mit Griechenland vornehmlich den nordeuropäischen Großmolkereien zu verdanken, die in den letzten 20 Jahren die Vermarktung vorangetrieben haben – wenn auch unter etwas missbräuchlicher Ausnutzung der Herkunftsassoziationen zu Griechenland. Insgesamt liegt damit eine relativ komplexe Gemengelage aus wirtschaftlichen Interessen und rechtssystematischen Erwägungen vor.

Die Verordnung (EWG) 2081/92 sieht zur Vermeidung solcher Problemfälle eigentlich vor, dass Lebensmittelbegriffe, die im Laufe der Zeit zu Gattungsbezeichnungen geworden sind, nicht eingetragen werden dürfen (Artikel 3, Abs. 1). Zu diesem Zweck sollte der Europäische Rat vor Inkrafttreten der Verordnung auf Vorschlag der Kommission eine Liste mit solchen Namen veröffentlichen, die als Gattungsbezeichnungen anzusehen und somit nicht eintragungsfähig sind. Bis zum heutigen Tage ist eine solche Liste nicht verabschiedet worden: Eine erste Vorschlagsliste der EU-Kommission, in der als Gattungsbezeichnungen unter anderem Edamer, Gouda, Camembert, Brie, Emmentaler und Cheddar aufgeführt sind, wurde zurückgezogen, da diese Aufstellung im Europäischen Rat nicht die erforderliche Mehrheit gefunden hatte.

Die aktuellen Entwicklungen haben tief greifende Auswirkungen auf die Milchindustrie. Betroffen sind zzt. alle Hersteller von Feta-Käse außerhalb Griechenlands, allen voran Arla mit einer jährlichen Produktion von 80 000 t (HEMMELMANN, 2005b: 48). In Deutschland müssen sich Hersteller wie die Feinkäserei Hochland, die Milchwerke

Crailsheim, Rücker oder die Bergader Privatkäserei mit den Effekten des Urteils beschäftigen. Es steht dabei außer Frage, dass die EU-weite Nachfrage nach Feta-Käse von griechischen Produzenten kurz- bis mittelfristig nicht erfüllt werden kann. Zudem dürften die Konsumenten in Mittel- und Nordeuropa den aus Schafs- und/oder Ziegenmilch hergestellten Feta, der im Gegensatz zu dem aus Kuhmilch hergestellten einen weitaus kräftigeren Geschmack aufweist, nur zum kleineren Teil präferieren. Allerdings werden die Wachstumsmöglichkeiten von Feta-Käse aus Schafsmilch als durchaus hoch eingestuft, so dass Griechenland hier ein lukratives Marktsegment gewinnt.

Feta-Hersteller außerhalb Griechenlands müssen neue Kommunikationsstrategien für ihre Produkte entwickeln. Für Großmolkereien mit entsprechenden Werbebudgets bietet sich die Möglichkeit, eine Marke für den „Weichkäse griechischer Art“ aufzubauen und die Gattungsbezeichnung „Feta“ in den Hintergrund zu rücken. Bei einer solchen schrittweisen Überführung werden zumeist im Sinne der Überblendtechnik (LIEDTKE, 1994) alte und neue Produktbezeichnung gleichzeitig verwendet, die neue Bezeichnung substituiert dann sukzessive die vorherige Bezeichnung und rückt auf der Verpackung immer stärker in den Vordergrund. Beispielhaft kann hier Hochland mit seiner Feta-Produktlinie „Patros“ aufgeführt werden, die Nennung der Käseart „Feta“ ist schon heute nachrangig. Ein besonderes Problem bei der Namenswahl haben Handelsmarkenlieferanten. Der Anteil der Handelsmarken beträgt derzeit rund 60 % der Gesamttonnage von Feta und ist damit außergewöhnlich hoch (HEMMELMANN, 2005b: 48). Da hier der Handel als Markeneigner in aller Regel keine Marketingaufwendungen für die Bekanntmachung eines neuen Namens vornimmt, bleiben nur neue Verpackungskonzepte, die über die Namensassoziation und ggf. bildliche Unterstützungen das Produkt erkennbar machen. So wird z.B. von der Bergader Privatkäserei zukünftig der Name „Fetissima“ verwendet. Der Konsument wird sein gewünschtes Produkt mit einer solchen namensverwandten Bezeichnung erkennen, allerdings ist die Anzahl der ähnlich klingenden, aber wettbewerbsrechtlich möglichen (weil nicht unzulässig anlehnenden) Begriffe begrenzt.

Eine zweite Dimension des Themas betrifft die weitere industriepolitische Ausrichtung der deutschen Molkereiwirtschaft. Vor dem Hintergrund der starken Fokussierung der deutschen Großmolkereien auf das Mengengeschäft – und in Teilen die Markenpolitik – hat der Milchindustrieverband die Verordnung bisher durchweg abgelehnt. Nun aber muss sich die Milchindustrie mit der Tragweite des Urteils beschäftigen. Sollte dieses wegweisend sein, könnten zukünftig auch andere Mitgliedsstaaten (z.B. Italien mit Parmesan, Niederlande mit Edamer) ihre strittigen Ursprungsbezeichnungen anmelden und sich auf das Feta-Urteil berufen. Eine solche Entwicklung würde die deutschen Molkereien vor erhebliche Probleme stellen, da leistungsfähige Konkurrenten Wettbewerbsvorteile erzielen würden. Es ist deshalb zu überlegen, ob die bisherige „Fundamentalopposition“ gegen die Verordnung nicht einer stärker lösungsorientierten Strategie weichen sollte, um die Einflussmöglichkeiten auf die EU-Kommission zu erweitern. Nach dem aus Sicht der Verordnung positiven WTO-Urteil ist zu erwarten, dass die Kommission an dem Instrument zukünftig festhalten wird. Vor diesem Hintergrund

sind das Feta-Urteil des EuGH und die Verordnung (EWG) 2081/92 in ihrer jetzigen Form kritisch zu hinterfragen und neue Ideen zur Auflösung des Streits um Gattungsbegriffe zu entwickeln (VOSS und SPILLER, 2006).

Gleichzeitig sollte die deutsche Molkereiwirtschaft das System der EU-Herkunftsbezeichnung aber akzeptieren und eigene Nutzungskonzepte differenzierter bewerten. Zweifelsohne könnten deutsche Molkereien und Käsehersteller in größerem Maße auf das Instrument der geschützten Ursprungsbezeichnungen zurückgreifen: Die CMA gibt an, dass in Deutschland 150 traditionelle Käsesorten zu finden sind (z.B. Frankfurter Handkäse, Magdeburger Bordespeck, Harzer Roller usw.). Erstaunlich ist, dass bis heute nur vier deutsche Käsesorten bei der EU als geschützte Ursprungsbezeichnungen eingetragen sind. Potenziale bieten diese Begriffe vor allem dann, wenn von einer weiter steigenden Nachfrage der Verbraucher nach regionalen Spezialitäten ausgegangen wird. Im Kern schützt die VO 2081/92 mittelständische Hersteller ohne eigene Möglichkeiten der Markenbildung. Diese sollten auch in Deutschland verstärkt über das Instrument nachdenken. Sie werden in einem zunehmend liberalisierten Milchmarkt nur wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie das Spezialitätenmarketing ausbauen.

Literatur

- ANTON, A. (2005): Trademarks, Geographical Indications and Generics in Cheeses. Vortrag im Rahmen der World Intellectual Property Organization (WIPO)-Tagung „Worldwide Symposium on Geographical Indications“ vom 27.-29. Juni 2005 in Parma.
- BACHL, T. (2005): Consumer's Choice 05. Trends in Food and Beverages. In: http://www.bve-online.de/presse/archiv/archiv_aktuell_071005/bachl071005.pdf. Abrufdatum 05.12.2005.
- BAUER, H.H., G. GÖRTZ und T. STRECKER (2005): „Heavy User“ von Handelsmarken. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 51 (1): 4-25.
- BLE (Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung) (Hrsg.) (2005): Ökologische Märkte erschließen, Marktinformationen zu Öko-Milch & Öko-Molkereiprodukten in Deutschland. Bonn.
- BML (Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten) (Hrsg.) (2000): Zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Milchwirtschaft: Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Reihe A, Angewandte Wissenschaft, Heft 486. Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup.
- BMVEL (Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft) (Hrsg.) (2005): Die Unternehmensstruktur der Molkereiwirtschaft in Deutschland. Bonn.
- BRETTSCHNEIDER, R. (2004): 6 Monate EU-25: wie sehen sie aus, die Märkte in den Erweiterungsländern. Vortrag bei den 17. CMA Marketingtagen, 02.12.2004. Berlin.
- BUDDE, F.-J. (2005): Sind die Milchbauern verrückt geworden? In: Landwirtschaftliches Wochenblatt Westfalen-Lippe 34 (45): 11.
- COOK, M.L. (1995): The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. In: American Journal of Agricultural Economy 77 (5): 1153-1159.
- CHWALLEK, A. (2005): Die Discounter zeigen die Zähne. In: LZ 57 (8): 4.
- DAWSON, J. (2005): Die große Tauschbörse. In: LZ 57 (42): 42.

- (2006): Retail Trends in Europe. In: Krafft, M. und M.K. Mantrola (Hrsg.): Retailing in the 21st Century. Springer, Berlin u.a.: 41-58.
- DEUTSCHE MILCHWIRTSCHAFT (Hrsg.) (2005): Die umsatzstärksten Mopros-Anbieter 2005. Deutsche Milchwirtschaft-Spezial. Gelsenkirchen.
- EBNETH, O. (2005): Internationalisierung und Unternehmenserfolg – Ein Vergleich europäischer Molkereigenossenschaften. Vortrag bei der 45. GEWISOLA (Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues)-Tagung 2005 in Göttingen. In: <http://www.uni-goettingen.de/docs/1966ef774357d81e528bfb84836a77d1.pdf>. Abrufdatum 12.10.2005.
- ENNEKING, U., T. STAACK und A. SPILLER (2004): „Global brands“ und „local heroes“: Überlebenschancen für Regionalmarken im Portfolio internationaler Lebensmittelhersteller? In: Ahlert, D. (Hrsg.) (2004): Internationalisierung von Vertrieb und Handel. Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement. Deutscher Fachverlag, Frankfurt a.M.: 205-222.
- ERNÄHRUNGSDIENST (2005): Milch wandert weiter ins Rheinland. In: Ernährungsdienst 60 (88): 2.
- EUROPEAN COMMISSION (2005): Prospects for agricultural markets and income 2005-2012. In: <http://europa.eu.int/comm/agriculture/publi/caprep/prospects2005/fullrep.pdf>. Abrufdatum 05.12.2005.
- FAZ-NET (2005): Schweizer stimmen klar gegen Gentechnik. In: <http://www.faz.net/s-Rub8E1390D3396F422B869A49268EE3F15C/Doc-E2285A70C11A94129B4F10D402B547A3B~ATpl~Ecommon~Scont.ent.html>. Abrufdatum 03.12.2005.
- FIDUCIA MANAGEMENT CONSULTING (2005): Are Foreign Chain Stores Threatening Domestic Players in China. In: <http://www.fiducia-china.com/Information/Newsletter/68-1407.html>. Abrufdatum 02.06.2005.
- FUCHSHOFEN, W. (2005): Der Biomarkt in den USA. In: BioPress 4 (60): 60-61.
- GEISLER, B. (2005): Fair gehandelte Milch in Hamburger Supermärkten. In: Hamburger Abendblatt, 03.12.2005.
- GENOUX, J. (2005): „Faire“ Milch aus Schleswig-Holstein wird getestet. In: <http://www.ln-online.de/news/print/1745909>. Abrufdatum 27.11.2005.
- GRUNER & JAHR (Hrsg.) (2004): Brigitte Kommunikationsanalyse 2004. Gruner&Jahr-Verlag, Hamburg.
- GÜTH, W. (1999): Spieltheorie und ökonomische (Bei)Spiele. 2. Aufl., Springer, Berlin u. a.
- HEMME, T. und E. DEEKEN et al. (2005): IFCN Dairy Report 2005. International Farm Comparison Network. Global Farm GbR, Braunschweig.
- HEMME, T., K. CHRISTOFFS und A. BLARR (2005a): Status and development of milk production. In: Hemme, T. und E. Deeken et al. (2005): IFCN Dairy Report 2005. International Farm Comparison Network. Global Farm GbR Braunschweig: 60-61.
- (2005b): Status and development of farm structure. In: Hemme, T. und E. Deeken et al. (2005): IFCN Dairy Report 2005. International Farm Comparison Network. Global Farm GbR, Braunschweig: 66-67.
- HEMMELMANN, W. (2005a): Läuft wie geschmiert. In: LZ 57 (11): 26.
- (2005b): Hoffnungsträger im SB-Regal. In: LZ 57 (14): 48.
- HENDRIKSE, G.W.J. und C.P. VEERMAN (2004): On the Future of Cooperatives: Talking Stock, Looking Ahead. In: Hendrikse, G.W.J. (ed.): Restructuring Agricultural Cooperatives. Erasmus University, Rotterdam: 91-108.
- HUMANA MILCHUNION (Hrsg.) (2005): Geschäftsbericht 2004. Everswinkel.
- IDF (International Dairy Federation) (Hrsg.) (2004): Bulletin of the International Dairy Federation. Brüssel.
- (2005): Bulletin of the International Dairy Federation. Brüssel.
- IFAP (International Federation of Agricultural Producers) (2005): IFAP Commodities Conference, Group on Dairy Products. Summary Report. In: <http://www.ifap.org/en/commodities/reportdairybrugges0405.html>. Abrufdatum 05.12.2005.
- KEUNECKE, K. (2005): Softdiscounter auf dem Vormarsch. In: ZMP (Hrsg.): Märkte im Wandel: Agrarreform, Liberalisierung, EU-Osterweiterung: 11. ZMP-Milchforum 10./11. März 2005 in Berlin. Bonn: 10-12.
- KRÖNERT, A. (2005): Leichtgewichte schwer in Fahrt. In: LZ 57 (6): 38-40.
- LANGELÜDDEKE, P. und T. DEICHMANN (2004): Was Konsumenten wollen müssen. In: <http://www.novo-magazin.de/71/novo7124.htm>. Abrufdatum 02.12.2005.
- LIEDTKE, A. (1994): Der Wechsel des Markennamens. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenartikel. Gabler, Stuttgart: 792-811.
- LOUREIRO, M.L. und M. BUGBEE (2005): Enhanced GM Foods: Are Consumers Ready to Pay for the Potential Benefits of Biotechnology? In: The Journal of Consumers Affairs 39 (1): 52-70.
- LUSK, J., J. ROOSEN und J.A. FOX (2003): Demand for Beef from Cattle Administered Growth Hormones and Fed Genetically Modified Corn: A Comparison of Consumers in France, Germany, the United Kingdom, and the United States. In: American Journal of Agricultural Economics 85 (1): 16-29.
- LZ (Lebensmittelzeitung) (2005a): Neue Partner bei Weight Watchers. In: LZ 57 (47): 18.
- (2005b): Weiße Linie weiter unter Druck. In: LZ 57 (9): 63-64.
- (2005c): Molkereien zwischen allen Stühlen. In: LZ 57 (13): 22.
- (2005d): Milchbauern warnen vor Nachahmern. In: LZ 57 (14): 50.
- (2005e): Preise für innovative Leistungen. In: LZ 57 (41): 53.
- (2005f): Lidl kauft Milch wenig billiger. In: LZ 57 (23): 19.
- (2005g): Dänen bringen Mega-Fusion zu Fall. In: LZ 57 (17): 25.
- (2005h): Ehrmann meldet sich zurück. In: LZ 57 (32): 16.
- (2005i): Der Lebensmittelhandel in Europa. Deutscher Fachverlag, Frankfurt a.M.
- LZ-NET (2005a): Tegut verkauft Milch „ohne Gentechnik“. In: <http://www.lz-net.de/news/topnews/pages/protected/showPrint.prl?id=46629>. Abrufdatum 02.12.2005.
- (2005b): Hochwald baut weiter um. In: <http://www.lz-net.de/news/topnews/pages/protected/showPrint.prl?id=49011>. Abrufdatum 05.11.2005.
- (2005c): Top 30 Welt. In: <http://www.lz-net.de/companies/index.prl#rhandel>. Abrufdatum 7.12.2005.
- MEDIZINAUSKUNFT (2005): Trinken Sie Gen-Milch? In: http://www.medizinauskunft.de/artikel/gesund/Tipps/01_02_genmilch.php. Abrufdatum 05.12.2005.
- MEFFERT, H., C. BURMANN und M. KOERS (Hrsg.) (2002): Markenmanagement – Grundlagen der identitätsorientierten Markenföhrung. Gabler, Wiesbaden.
- MILCH & MARKT (2005): Umsatz und Export Anteil der deutschen Milchindustrie. In: http://www.milch-markt.de/de/milch/brancheninformationen/spitzenstellung_milchwirtschaft.html. Abrufdatum 05.11.2005.
- MURMANN, C. (2005a): Einsparpotential scheint gigantisch. In: LZ 57 (50): 20.
- (2005b): Humana kündigt Großoffensive an. In: <http://www.lz-net.de/news/marketnews/pages/protected/showPrint.prl?id=49751>. Abrufdatum 18.12.2005.
- (2005c): Trendsoriment mit Sorgen. In: LZ 57 (38): 40-42.

- (2005d): Danone meldet Durchbruch für Activa. In: LZ 57 (37): 18.
- (2005e): Upländer versuchen es. In: LZ 57 (3): 24.
- (2005f): Hochland nutzt Chancen im Ausland. In: LZ 57 (16): 20.
- MURMANN, C. und A. WESSELS (2005): Umwälzung im Trinkmilchangebot. In: LZ 57 (18): 22.
- NÖRDMILCH (Hrsg.) (2005): Geschäftsbericht 2004. Bremen.
- OECD/FAO (2005): Agricultural Outlook: 2005-2014. Paris.
- ÖSTERREICHISCHE MILCH- & LEBENSMITTELWIRTSCHAFT (2005): „Gentechnikfrei“ und die Sorge um die Folgen. In: Deutsche Milchwirtschaft 56 (20): 877-878.
- QUECK, M. (2005): Aldi haut kräftig rein. In: LZ 57 (15): 41-42.
- RIETHMÜLLER, R.C. (2005): The acceptance of GM food with health benefits by consumers in Germany: a Structural Equation Model. Unveröffentlichte Masterarbeit. Institut für Agrarökonomie, Universität Göttingen.
- RÖMER, D. (2005): Milcherzeuger vor schweren Zeiten. In: ZMP (2005): ZMP-Marktbericht Milch (11), 19. März 2005: 2-3.
- SCHRAMM, M., A. SPILLER und T. STAACK (2004): Brand Orientation in der Ernährungsindustrie. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- SELLAMI, H. (2005): Carrefour China: A Local Market, City Weekend 28.04.2005. In: <http://www.cityweekend.com.cn/en/beijing/...> Abrufdatum 04.05.2005.
- SHENZHEN DAILY (2005): Foreign Retailers Take Growing Market Share. In: <http://www1.cei.gov.cn/ce/doc/ceno/200503221409.htm> Abrufdatum 05.12.2005.
- SPILLER, A. (2000): Erfolgchancen mittelständischer Hersteller als Handelsmarkenspezialisten: Eine institutionenökonomische Analyse. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Marketing in kleineren und mittleren Unternehmen. Jahrbuch der KMU-Forschung. Vahlen, München: 391-412.
- THIEDIG, F. (2002), Erfahrungen mit der Umsetzung der EWG-Verordnung Nr. 2081/92 in Deutschland. In: Begemann, F. (Hrsg.): Schriften zu Genetischen Ressourcen. Band 17: Vielfalt auf den Markt. Bonn: 14-23.
- UPLÄNDER BAUERNMOLKEREI (2005): Information zur Erzeuger-fair Milch. Informationsblatt, Willingen-Usseln.
- ÜRDE, M. (1999): Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. In: Journal of Marketing Management 10 (6): 346-360.
- VOSS, J. und A. SPILLER (2006): Quo Vadis Herkunftsschutz. In: Milchmarketing (erscheint 02/2006).
- WEINDLMAIER, H. (2005a): Konsequentes Sowohl-als-auch. In: LZ 57 (38): 47-48.
- (2005b): Entwicklung der Erzeugermilchpreise: Welche Chancen bietet eine aktive Marktbeeinflussung. In: dmz Deutsche Molkereizeitung 126 (14) Teil I bzw. (15) Teil II: 26-31 bzw. 20-25.
- (2005c): Entwicklung der Erzeugerpreise: Welche Chancen bietet eine aktive Marktbeeinflussung. Vortrag beim 1. Nordmilch-Unternehmerforum in Oldenburg, 6. Dezember 2005.
- ZMP (Hrsg.) (1995): ZMP-Marktbilanz Milch 1995. Bonn.
- (2005a): ZMP-Marktbilanz Milch 2005. Bonn.
- (2005b): Nahrungsmittelnachfrage 2004: Sinkende Zahlungsbereitschaft für Bedienung. In: <http://www.zmp.de/mafo/haushaltskonsum/highlights.asp> Abrufdatum 05.12.2005.
- (2005c): Nachfrage privater Haushalte 2004. Bonn.
- (2005d): Garantiemenge 2005/06 deutlich überschritten. In: <http://www.zmp.de/news/News.asp?DatumsZahl=20051104&DataId=23543&rPos=0> Abrufdatum 07.11.2005.
- (2005e): Quotenpreise stiegen deutlich. In: <http://www.zmp.de/presse/agrarwoche/marktanalysen/ma44.pdf> Abrufdatum 07.11.2005.
- (2005f): ZMP-Milchpreisvergleich 2005 – Jahresauswertung 2004. Bonn.
- (2005g): Milchpreise leicht gesunken. In: <http://www.zmp.de/presse/agrarwoche/marktanalysen/ma36.pdf> Abrufdatum 07.11.2005.
- (2005h): Jahresbericht 2005/2006. In: <http://www.zmp.de/info/Jahresbericht.pdf> Abrufdatum 19.12.2005.

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