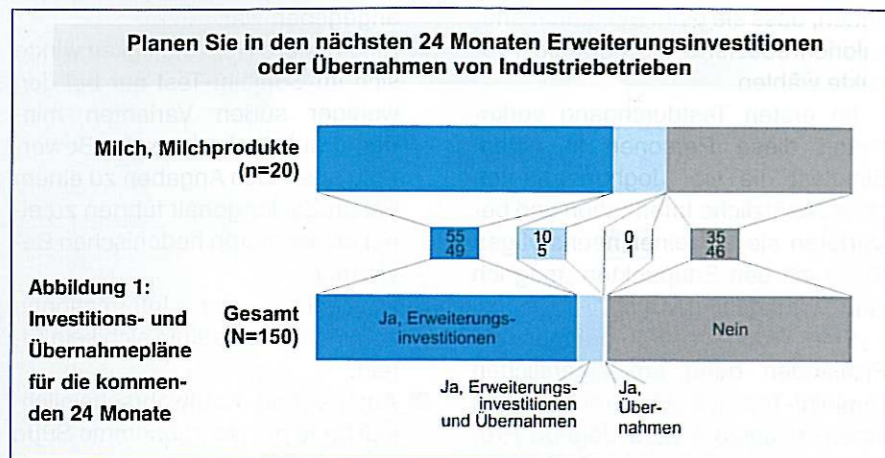


Molkereiindustrie blickt nach vorn

Dr. Otto A. Streckler, Dr. Gerald Oerkermann, Bonn



Bereits seit Jahren steht die deutsche Molkereiindustrie unter einem erheblichen Konsolidierungsdruck. Während im Jahr 1990 noch 360 Unternehmen im Milchsektor existierten, reduzierte sich die Zahl der Unternehmen bis zum Jahr 2008 auf nur noch 100 Unternehmen. Dabei ist anzunehmen, dass sich die Konsolidierung der Branche insbesondere vor dem Hintergrund der folgenden Entwicklungen auch in Zukunft weiter fortsetzen wird:

- Sowohl national als auch europäisch ist ein ausgeprägter Wettbewerb unter den Unternehmen der Milchwirtschaft zu beobachten. Dabei sind es gerade holländische, dänische und französische Unternehmen, die einen Eintritt in den deutschen Markt beabsichtigen oder bereits vollziehen.
- Der Druck durch Discounter im Milchsegment nimmt weiter zu. So steigt der Marktanteil der Discounter im weißen Segment weiter an, Handelsmarken verdrängen in zunehmendem Maße Markenwaren aus den Regalen.
- Die internationale Nachfrage nach Molkereiprodukten ging vor dem Hintergrund der globalen Finanz-

und Wirtschaftskrise deutlich zurück. War das Jahr 2007 noch von einer Wachstumseuphorie beflügelt, reduzierten sich die Erwartungen vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise z.T. empfindlich, dürften sich jedoch in den kommenden Jahren wieder merklich erholen.

Vor diesem Hintergrund mag es als ein Zeichen der Krisenbewältigung gedeutet werden, dass die Molkereibranche zu Beginn des Jahres 2010 optimistisch in die Zukunft blickt und wieder eine deutliche Steigerung ihrer Pläne zu Investitionen und Übernahmen verlauten lässt.

Seit 2004 erhebt die AFC Management Consulting jedes Jahr die Pläne der Top-1000-Unternehmen der Ernährungsindustrie zu Investitionsbereitschaft und Übernahmen. Durch Befragung von Inhabern und Geschäftsführern einer Stichprobe von 150 zufällig ausgewählten Unternehmen liefert die Studie Informationen sowohl über geplante als auch getätigte Erweiterungsinvestitionen, über Übernahmen und Betriebsverlagerungen sowie über favorisierte Standortfaktoren. Der Struktur der Ernährungsindu-

strie entsprechend sind die drei größten Teilbranchen der „Alkoholischen Getränke“, „Milch und Milcherzeugnisse“ und „Fleisch und Wurstwaren“ am stärksten repräsentiert. Zudem werden die unterschiedlichen Größenklassen aller befragten Unternehmen nach Anzahl der Beschäftigten in der Umfrage gesondert berücksichtigt.

Während Anfang 2009 die Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise auch für die deutsche Wirtschaft deutlich spürbar wurden, trotzte die Ernährungsindustrie der Krise und ließ sogar eine Steigerung ihrer Pläne zu Investitionen und Übernahmen gegenüber dem Jahr 2008 verlauten. Vor diesem Hintergrund plant die Ernährungsindustrie Anfang 2010 sogar noch stärker als im vergangenen Jahr auf Expansionskurs zu gehen, indem sie für die kommenden zwei Jahre abermals eine deutliche Steigerung ihrer Investitionen und Übernahmen ankündigt. Waren es zum Jahreswechsel 2008/09 bereits 45 Prozent der befragten Unternehmen, die eine Ausweitung ihrer Investitions- und M&A-Aktivitäten ankündigten, so sind es zum Jahreswechsel 2009/10 über die Hälfte (55 Prozent). In diesem Zusammenhang weist gerade die Teilbranche der Molkereiindustrie, einen wieder erstarkten Expansionshunger auf. Während im vergangenen Jahr bereits 45 Prozent aller befragten Unternehmen der Milchwirtschaft Pläne zu Erweiterungsinvestitionen und Übernahmen äußerten, so sind es Ende 2009 sogar 65 Prozent (+ 20 Prozent). Die Tendenz scheint die von Expertenseite oftmals geäußerte Einschätzung zu belegen, dass gerade für die Milchwirtschaft Chancen in der Gestaltung des Strukturwandels liegen. Dieser kann durch gezielte Erweiterungsinvestitionen und Übernahmen von Unternehmen weiter vollzogen

werden.

- So investiert z.B. die Heinrichsthaler Milchwerke GmbH, Radeberg, rund 5 Mio. Euro in den Neubau eines Lager- und Logistikzentrums auf dem Firmengelände.
- Die Milchunion Hocheifel tätigt Erweiterungsinvestitionen von rund 32 Mio. € in ein Hochregallager und die Ausweitung der Produktion auf 1,2 Mrd. kg Milch.

Es hat den Anschein, als habe die Molkereiwirtschaft den Tiefpunkt der Wirtschaftskrise bereits durchschritten.

Wie bereits in den Vorjahren zeigt sich erneut, dass es gerade die größten Unternehmen sind, die eine vermehrte Bereitschaft zu Wachstum durch Investitionen in den kommenden zwei Jahren zeigen, während kleinere Betriebe sich vermehrt auf ihren Erhalt konzentrieren. So planen 40 Prozent der Betriebe mit unter 100 Mitarbeitern Erweiterungsinvestitionen und Übernahmen in den kommenden zwei Jahren. Einen größeren Expansionshunger zeigen demgegenüber größere Unternehmen mit 251-500 Mitarbeitern, hier planen 61 Prozent aller Befragten Investitionen in den kommenden zwei Jahren. Unter den Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sind es rund drei Viertel aller Befragten (77 Prozent). Es sind auch gerade die größeren Unternehmen, die die größten Zuwächse der Investitionsneigung gegenüber dem Vorjahr beobachten lassen. So lässt sich für Unternehmen zwischen 251 und 500 Mitarbeitern ein Zuwachs um 17 Prozent feststellen, Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern zeigen sogar eine Steigerung um 20 Prozent in ihrer Investitionsbereitschaft. Auch hier zeigt sich ein wieder erwachender Optimismus, waren es doch im Vorjahr gerade die größeren Unternehmen, die sich angesichts der Finanzkrise im Vergleich zu kleineren Unternehmen noch zurückhaltender und vorsichtiger hinsichtlich ihrer M&A-Pläne äußerten.

Entgegen den ausgeprägten Plänen der Milchindustrie zu Investitionen und Übernahmen von Industriebetrieben, sind Betriebsverlagerungen im Zuge von Umstrukturierungen in die-

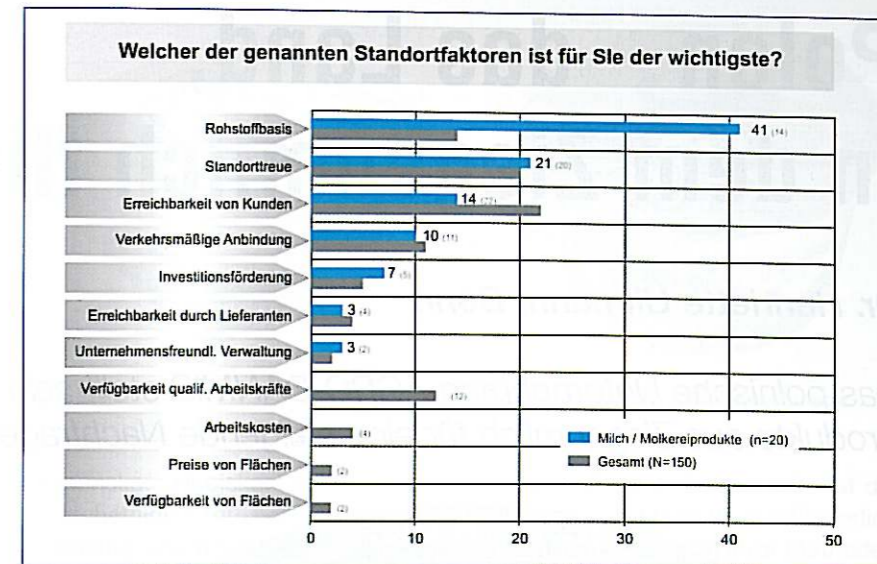


Abbildung 2: Die wichtigsten Standortfaktoren

sem Bereich derzeit praktisch ohne jede Relevanz. So plant keines der befragten Molkereiunternehmen in den kommenden zwei Jahren Betriebsverlagerungen. Während einer Übernahme von Betrieben und Marktanteilen häufig die Verlagerung von Produktionsstandorten zur Optimierung der Auslastung folgt, scheint es, als bestehe für die Milchwirtschaft in diesem Bereich derzeit kein ausgeprägter Konsolidierungsdruck.

Zentrale Herausforderungen werden für die Molkereibranche in den kommenden Jahren voraussichtlich die gesättigte Nachfrage der Inlandsmärkte, der zunehmend international expandierende LEH sowie eine tendenziell steigende globale Nachfrage insbesondere aus den Regionen Asien und Osteuropa darstellen. In diesem Zusammenhang dürfte das Thema Exportmarketing weiter an Bedeutung gewinnen.

Vor diesem Hintergrund verwundert es ein wenig, dass Investitionen der deutschen Molkereibranche derzeit weiterhin fast ausschließlich am Heimatstandort getätigt werden. So investieren 95 Prozent der befragten Unternehmen nach Möglichkeit im Inland, nur 5 Prozent ziehen Auslandsengagements in Erwägung. Im Inland sind es gerade Bayern und Niedersachsen, die zu den bedeutendsten Standorten für Molkereibetriebe zählen, während bei Auslandsengagements insbesondere dem außereuropäischen Ausland eine hohe Priorität

zukommt. Die neuen Herausforderungen eines zunehmend globalisierten Milchmarktes dürften in den kommenden Jahren gleichwohl zu einem Anstieg der Auslandsengagements im Milchsektor führen.

Es ist wenig verwunderlich, dass die verfügbare Rohstoffbasis für die Milchwirtschaft nach wie vor einen der wichtigsten Standortfaktoren für Investitionen und Übernahmen darstellt (41 Prozent Zustimmung). Zugleich geht diese mit einer ausgeprägten Standorttreue einher (21 Prozent der Befragten), die den Eindruck bestätigt, dass entgegen dem vielzitierten Trend zur Globalisierung die Loyalität gegenüber dem Heimatstandort ungebrochen ist.

Als überraschendes Ergebnis der Studie zeigt sich, dass die Bedeutung der Arbeitskosten für die gesamte Ernährungsbranche auch in Krisenzeiten weiter abnimmt. Während im Vorjahr zumindest noch 8 Prozent diese als ausschlaggebenden Standortfaktor für Investitionen nannten, sind es Ende 2009 nur noch 4 Prozent. Für die Molkereiindustrie sind die Arbeitskosten als Standortfaktor für Investitionen derzeit sogar ohne jede Relevanz (0 Prozent). Offenbar setzt sich auch für die Milchindustrie die Erkenntnis durch, dass Investitionen in qualifiziertes Personal ein geeignetes Mittel darstellen können, um den Folgen der Weltwirtschaftskrise und den Herausforderungen der kommenden Jahre erfolgreich zu begegnen.