

# Wertschöpfung von Molkereien

**Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse von  
Jahresabschlüssen von 2009 bis 2013**

Zusammenfassender Bericht auf der Grundlage  
eines Gutachtens im Auftrag der MEG Milch  
Board w. V.

**Durchgeführt von:**

Dr. Karin Jürgens (Projektleitung),  
Büro für Agrarsoziologie und Landwirtschaft (BAL),  
Heiligenstädter Str. 2, 37130 Gleichen-Bremke,  
Tel. 05592/ 927567, [kj@agrarsociologie.de](mailto:kj@agrarsociologie.de).

Unter Mitarbeit von:

Dr. Andrea Fink-Kessler  
Büro für Agrar-und Regionalentwicklung (BAR)

Prof. Dr. Onno Poppinga,  
Kasseler Institut für ländliche Entwicklung (KI)

Statistische Berechnungen:

Michael Wohlgemuth, Lohmener Str. 1,  
01326 Dresden-Pillnitz, Tel. 0351-41389983,  
[info@michael-wohlgemuth.de](mailto:info@michael-wohlgemuth.de)



## Wertschöpfung von Molkereien - Zusammenfassung der Ergebnisse der Analyse von Jahresabschlüssen von 2009 bis 2013

Die MEG Milch Board hat dem Büro für Agrarsoziologie und Landwirtschaft (BAL) im Netzwerk „die landforscher“ eine Untersuchung der Wertschöpfung von Molkereien in Auftrag gegeben. In verschiedensten wissenschaftlichen Untersuchungen fanden sich einige Indizien dazu, dass der zurückliegende Strukturwandel im Molkereisektor aber auch die Art und Weise der Milchpreisbildung nicht ohne Auswirkung auf eine unterschiedliche Wertschöpfung bei Genossenschafts- und Privatmolkereien blieb – diese offenbar aber keine Rückkopplung zu den Erzeugern findet. Im Rahmen der Untersuchung wurde die Wertschöpfung von insgesamt 44 Genossenschafts- und Privatmolkereien anhand der im Unternehmensregister des Bundesanzeigers hinterlegten Jahresabschlüsse analysiert und verglichen. Für die Milcherzeuger steht damit nun eine wichtige Handreichung und Informationsquelle zum Vergleich der wirtschaftlichen Ertragslage verschiedener Molkereien zur Verfügung.

### Diskussionsstand Molkereien und Wertschöpfung

Zur Wertschöpfung von Molkereien gibt es bisher im Grunde noch keine systematischen, auf einen längerfristigen Zeitraum angelegte Vergleiche. Der Frage aber, wie es zu dem offensichtlichen Unterschied bei der Wertschöpfung von Privatmolkereien und genossenschaftlichen Molkereien kommen konnte, nahm in den zurückliegenden Jahren einen durchaus wichtigen Raum in der Diskussion ein und verlief im Kern entlang der folgenden vier Erklärungslinien:

1. Zunächst einmal soll der sehr spezifische Verlauf der Strukturentwicklung, welche bei den Genossenschafts- und Privatmolkereien relativ getrennt voneinander stattgefunden hat, die Wertschöpfung der Molkereien deutlich beeinflusst haben<sup>1</sup>. Trotz des starken Rückgangs der absoluten Anzahl der milchverarbeitenden Unternehmen konnten sich aber dennoch neben wenigen Großmolkereien nicht wenige mittelgroße und auch kleinere Unternehmen halten. In den 15 größten Molkereien werden heute mit rund 17.600.000 Tonnen Milch zwar mehr als zwei Drittel der Milch verarbeitet. Daneben gibt es noch weitere 132 Molkereien und damit 82 Prozent aller Unternehmen, welche zusammen lediglich ein Drittel der anfallenden Milch (rund 8.733.000 Tonnen pro Jahr) verarbeiten<sup>2</sup>. Genossenschaftliche Molkereien bevorzugten mit dem strategischen Ziel der Kostendegression Zusammenschlüsse zur Konzentration und Restrukturierung. Die Entwicklung dahin wurde u. a. durch die Interventionsregelungen beeinflusst. Die besondere Fokussierung der genossenschaftlichen Molkereien auf die Übernahme der Kostenführerschaft wird aber auch mit den Besonderheiten im Genossenschaftsgesetz (Andienungs- und Abnahmeverpflichtung) und der heterogenen Struktur unter den genossenschaftlichen Mitgliedsbetrieben sowie deren Interessenvielfalt begründet<sup>3</sup>. Die Genossenschaften richteten sich in der Verarbeitung und Vermarktung überwiegend auf Massen- und Bulkware aus (auch wenn in jüngerer Zeit eine breitere Aufstellung auch auf das Markengeschäft zu beobachten ist).
2. Bei den Privatmolkereien mit mittelgroßen und auch sehr großen Verarbeitungsmengen fanden kaum Fusionen statt. Für die Privatmolkereien wird deshalb davon ausgegangen, dass der Strukturwandel hier vielmehr von „innen heraus“ stattfand und ein Wachstum durch Innovation, Differenzierung (Markenstärke) und Outsourcing im Vordergrund stand. Dies versetzt die Privatmolkereien wiederum in die Lage, trotz der geringeren Verarbeitungsmenge mehr Umsatzerlöse je Kilogramm Milch als die Genossenschaftsmolkereien zu erzielen. So wurden beispielsweise im Jahr 2010 zwar etwa 60 Prozent der insgesamt anfallenden

Milchverarbeitungs­menge von Genossenschaften und 40 Prozent von Privatmolkereien verarbeitet, der Anteil des Gesamtumsatzes lag in diesem Jahr bei den Privatmolkereien aber bei nur 53 Prozent. Im Jahr 2014 lag das Verhältnis bei der Verarbeitungsmilch zwischen Genossenschaften und Privatmolkereien bei rund 70 zu 30 Prozent. Der Anteil der genossenschaftlichen Molkereien am Gesamtumsatz lag mit rund 14,8 von insgesamt rund 26,5 Milliarde Euro bei etwa 55 Prozent<sup>4</sup>. Aber auch die Tatsache, dass die Privaten im Vergleich zu den Genossenschaften drei- bis fünfmal weniger Milch pro Mitarbeiter verarbeiten, gilt als Hinweis für eine insgesamt bessere Wertschöpfung der Privatmolkereien<sup>5</sup>.

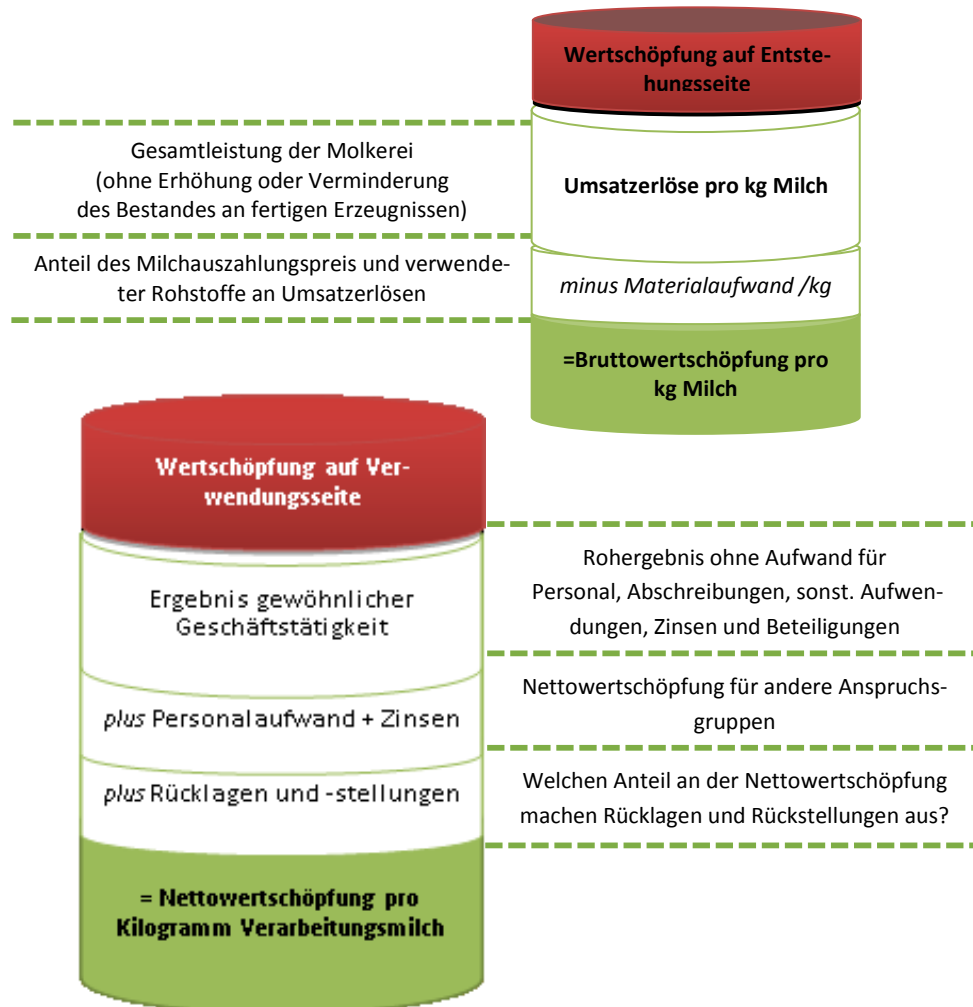
3. Zudem soll sich die rückwirkende Auszahlungspraxis in Genossenschaftsmolkereien auf ihre Produktionsentscheidungen und Angebotsverhalten und damit auf die Wertschöpfung auswirken<sup>6</sup>. Im Milchmarkt gibt es die besondere vertragliche Beziehungsform, die Erzeuger über Lieferverträge dazu zu verpflichten, die gesamte Milchmenge einer einzigen Molkerei anzuliefern. Dies trifft Erzeuger, die an genossenschaftliche Molkereien liefern genauso wie die Erzeuger, die an Privatmolkereien liefern. Da Milcherzeuger in ihrer Rolle als Genossen die Milch nicht an ihre Molkerei verkaufen, sondern sie vielmehr dieser zur bestmöglichen Verwertung zur Verfügung stellen, hat sich die Praxis etabliert, die Auszahlungspreise rückwirkend festzusetzen (orientiert an der Marktlage und dem Verwertungsergebnis). Dies soll zur Folge haben, dass die Rohmilch in den Genossenschaften zwar zuallererst auch für Produkte verwendet wird, die hochpreisig vermarktet werden können. Geraten die genossenschaftlichen Molkereien aber nun in die Situation, dass dies unrentabel wird, weichen sie zunehmend auf die Produktion alternativer, niedrigpreisiger Produkte wie Butter, Trinkmilch und Milchpulver zurück. Die Absatzseite und Gewinnmaximierung in Genossenschaften orientiert sich damit also alleine an der Nachfrage, den Marktpreisen und den Produktionskosten auf der Molkereiebene, nicht aber an einem Einstandspreis für die von den Erzeugern gelieferte Milch.
4. Privatmolkereien dagegen können ihren Gewinn unter Berücksichtigung der Milchauszahlungspreise maximieren: Ist der Milchpreis tendenziell eher niedrig, profitieren davon wieder die Privatmolkereien, da sie sich an das Auszahlungsniveau anpassen können. Dies bleibt wiederum nicht ohne Einfluss auf ein tendenziell höherwertiges Produktionsspektrum und eine bessere Wertschöpfung.
5. Als weiteres Argument dafür, dass Genossenschaftsmolkereien auf die Verwertung geringwertiger Produkte zurückgreifen, wird oft auch die Abnahmeverpflichtung angeführt – obwohl auch bei den Privatmolkereien längerfristige Lieferverträge bestehen. Die Abnahmeverpflichtung soll die genossenschaftlichen Molkereien in die Situation versetzen, alle Milch ihrer Lieferanten annehmen und verwerten zu müssen. Dagegen sollen Privatmolkereien trotz der längerfristigen Lieferverträge die Beschaffungsmengen besser planen können.

## Methodische Anlage der Wertschöpfungsstudie

Wertschöpfungsrechnungen dienen generell dem Unternehmensvergleich im nationalen und internationalen Bereich. Für den Zeitraum von 2004 bis 2011 gibt es bereits einige vom Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung der Universität Göttingen vorgelegte Untersuchungen. In diesen Arbeiten wurde die Wertschöpfung allerdings sehr begrenzt über die Umsatzerlöse pro Kilogramm Verarbeitungsmilch bestimmt und darauf aufbauend ein sogenannter Wertschöpfungsindex gebildet. Anhand des Index wurden dann vor allem die Molkereien, welche aufgrund ihres Verarbeitungsvolumens und des Gesamtumsatzes zu den Top 10 beziehungsweise Top 20 gezählt wurden, zusätzlich bewertet. Genau genommen aber stellen die Umsatzerlöse pro Kilogramm Verarbeitungsmilch alleine noch keinen Indikator für die Wertschöpfung dar. In Erweiterung wurde deshalb ein Ansatz erarbeitet, über mehrere Jahre hinweg die Bruttowertschöpfung der Molkereien durch den Abzug des Materialaufwandes von den Umsatzerlösen pro Kilogramm Verarbeitungsmilch zu bestimmen. Der Abstand zwischen dem Umsatz

und der Bruttowertschöpfung zeigt den unterschiedlichen Aufwand für Rohstoffe und Milchauszahlungspreis und damit der Verwertung der Milch auf der Molkereiebene an und kann so als weiterer Indikator für die Wertschöpfung genutzt werden<sup>7</sup>.

Anders als in den bisherigen Ansätzen wurde die Wertschöpfung von Molkereien in der für die MEG Milch Board erstellten Analyse weitaus umfassender - nämlich nicht nur von der Entstehungs- sondern auch der Verwendungsseite - her analysiert (vgl. Darstellungen). Eine Analyse der Wertschöpfung allein aus Perspektive der Entstehungsseite begrenzt sich auf die Betrachtung der Leistung des Unternehmens. Durch die zusätzliche Berücksichtigung der Wertschöpfung auf der Verwendungsseite können Aussagen zur Verteilung der Wertschöpfung unter den Beteiligten und Anspruchsgruppen getroffen werden<sup>8</sup>.



Anhand von Informationen zu den Vermarktungsstrategien und der Exportquote<sup>9</sup> sowie zu den Milchauszahlungspreisen (entnommen aus den Jahresabschlüsse der Molkereien im Bundesanzeiger) der 44 untersuchten Molkereien konnte dann auf die Frage eingegangen werden, wie sich

- die Brutto- und Nettowertschöpfung (einschließlich der gebildeten Rücklagen) in Abhängigkeit zur Verarbeitungsmenge und der Marktstrategien der einzelnen Molkereien und
- der Milchauszahlungspreis (als Anteil der Wertschöpfung, der bei den Milchviehbetrieben ankommt) im Vergleich zur erreichten Wertschöpfung verhält.

**In der Untersuchung erfasste Molkereien**

Im Jahr 2013 konzentrierte sich nach den aktuellsten Veröffentlichungen der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) die Milchverarbeitung in Deutschland auf noch 147 Molkereien.

In der für die MEG Milch Board erstellten Untersuchung wurde die Wertschöpfung von insgesamt 44 Molkereien analysiert, davon 20 Genossenschafts- und elf Privatmolkereien mit aktiver Milchverarbeitung sowie von elf Liefergenossenschaften. Genossenschaftliche Molkereien, die tatsächlich noch Milch verarbeiten, gibt es nach den Angaben des Raiffeisenverbands noch 35 (Stand 2014). Dies sind etwa 15 Prozent von 225 registrierten milchwirtschaftlichen Genossenschaften. Die meisten davon haben sich in ihrer wirtschaftlichen Funktion auf die Rolle einer Liefergenossenschaft zurückgezogen ([www.raiffeisenverband.de](http://www.raiffeisenverband.de)). Im Jahr 2008 gab es noch 62 milchverarbeitende Genossenschaften und insgesamt 290 milchwirtschaftliche Genossenschaften.

Die Berechnung der Wertschöpfung dieser Molkereien wurde auf der Grundlage ihrer Jahresabschlüsse von 2009 bis möglichst zum Jahr 2013 durchgeführt (Konzern- bzw. Einzeljahresabschluss und Durchschnitt aus bis zu vier bis maximal fünf Jahren). Als Datenquelle für die Jahresabschlüsse wurde die Dafne Datenbank des Büros van Dijk verwendet. Hier sind die im Unternehmensregister des Bundesanzeigers hinterlegten Unternehmensabschlüsse in einem einheitlichen System zusammengefasst. Zum aktuellen Stand der Berechnung der Wertschöpfung konnten die Geschäftsdaten der betrachteten Molkereien zumeist für vier oder fünf Jahre von 2009 bis 2012 bzw. 2013 analysiert werden. Die Vergleichbarkeit der Durchschnittsdaten ist damit zwar noch nicht durchgehend möglich, aus den Ergebnissen lassen sich dennoch sichere Rückschlüsse ziehen. Eine Fortschreibung der Analysen kann die Ergebnisse weiter absichern und würde dann auch weitere statistische Analysen erlauben.

Letztlich musste die Auswertung bisher auf 44 Molkereien begrenzt werden, weil vor allem die Verarbeitungsmengen der Molkereien nicht immer veröffentlicht wurden (dies betrifft vor allem Privatmolkereien) oder weil die Unternehmen von der Veröffentlichungspflicht ihrer Jahresabschlüsse befreit waren (dies galt insbesondere für die kleineren Molkereien oder bei einer Registrierung des Unternehmens im Ausland).

Durch die Zuordnung der Genossenschafts- und Privatmolkereien in fünf verschiedene Größengruppen gelang es aber dennoch, die Strukturen des Molkereisektors widerzuspiegeln. Die Molkereien in der Größenordnung von über 1 Million Tonnen Verarbeitungsmilch konnten vollständig, die nächst kleinere Größengruppe zu 87 Prozent und die Gruppe mit 300.000 bis 500.000 Tonnen noch zu über 50 Prozent repräsentiert werden. Für die Gruppe unter 300.000 Tonnen wurde immerhin noch eine Auswertungsquote von etwas weniger als einem Drittel und für die kleinere Größengruppe von noch knapp 16 Prozent erreicht (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Untersuchte Molkereien nach Größengruppe**

| Größengruppe nach Umfang der Milchverarbeitung (Tonnen pro Jahr) | Anzahl erfasster Molkereien im Jahr 2012 (BLE 2012) | Anzahl untersuchter Molkereien |
|--|---|--------------------------------|
| > 1 Million  | 7   | 7                              |
| 500.000 bis < 1 Million  | 8   | 7                              |
| 300.000 bis < 500.000  | 10  | 6                              |
| 100.000 bis < 300.000  | 34  | 10                             |
| 50.000 bis < 100.000   | 19  | 3                              |

## Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

### 1. Privatmolkereien stellen bei der Wertschöpfung in allen Größengruppen die Spitzenreiter

Die Privatmolkereien stellen bei der Wertschöpfung in den meisten Größenklassen die klaren Spitzenreiter. In den verschiedenen Größengruppen haben sie immer sowohl die höchsten Umsatzerlöse als auch die höchste Brutto- und Nettowertschöpfung erzielt (vgl. Grafiken 1 bis 6 im Anhang).

Bei diesen Molkereien handelt es sich um die Anbieter ausgesprochener Molkerei-Markenprodukte und Qualitätsbiomolkereien. Die höchsten Umsatzerlöse wurden bei den Privatmolkereien dabei in der Größengruppe unter 1 Million Tonnen Verarbeitungsmilch erreicht, gefolgt von Molkereien in der nächst kleineren Größengruppe von über 500.000 Tonnen bis 1 Millionen Tonnen. Aber auch Privatmolkereien der Größenordnung unter 300.000 Tonnen Verarbeitungsmilch konnten annähernd gleiche Umsatzerlöse und eine gleich hohe Bruttowertschöpfung wie Molkereien in den Größengruppen über 500.000 und über 1 Million Tonnen Verarbeitungsmilch erreichen.

Bei den Genossenschaften werden die höchsten Umsatzerlöse pro Kilogramm Verarbeitungsmilch in der zweiten Größengruppe mit unter 1 Million Tonnen Verarbeitungsmilch und in der mit unter 300.000 Tonnen erreicht. Bei den Spitzenreitern handelt es sich um die mittelständischen und kleineren Genossenschaften mit regionalen Erzeugnissen und mit auf Qualitätsprodukte ausgerichteten Markenprogrammen. Die genossenschaftlichen Großmolkereien erreichen dann höhere Umsatzerlöse und eine höhere Bruttowertschöpfung, wenn sie bekannte Inlandsmarken im Programm haben.

### 2. Privatmolkereien haben aber nicht grundsätzlich die bessere Wertschöpfung wie Genossenschaften

In allen fünf Größengruppen fanden sich wiederum auch Genossenschaftsmolkereien, die in der Wertschöpfung bessere Ergebnisse erzielten als Privatmolkereien. In jeder Größenklasse gab es also Privatmolkereien, welche mit Genossenschaften vergleichbare - im Mittelfeld oder auf unterem Niveau liegende - Ergebnisse zur Wertschöpfung aufweisen. Privatmolkereien erreichen also nicht grundsätzlich eine bessere Wertschöpfung als genossenschaftliche Molkereien.

Bei den Privatmolkereien konnte die bessere Bruttowertschöpfung das 11-fache der schlechteren ausmachen (0,44 zu 0,04 €/kg), bei den Genossenschaften das 19-fache (0,19 zu 0,01 €/kg).

Sechs der insgesamt elf betrachteten Privatmolkereien haben eine höhere Bruttowertschöpfung als diejenige, die in 20 milchverarbeitenden Genossenschaftsmolkereien (ohne Liefergenossenschaften) überhaupt erreicht wurde. Bei allen anderen Privat- und Genossenschaftsmolkereien besteht bei der Bruttowertschöpfung ein relativ ähnliches Niveau.

### 3. Die Nettowertschöpfung hat eine große Spannweite und ist nicht unmittelbar abhängig von der Verarbeitungsmenge

In der Tendenz zeigt sich bei den Molkereien innerhalb der unterschiedlichen Größengruppen, dass diejenigen mit den höchsten Umsatzerlösen auf der Entstehungsseite und einer gleichzeitig hohen Nettowertschöpfung auf der Verwendungsseite auch höhere Ausgaben für den übrigen Materialaufwand neben dem Milchauszahlungspreis aufweisen (dies deutet auf mehr Aufwendungen für Rohstoffe zur Weiterverarbeitung der Milch hin).

Die höchste Nettowertschöpfung wurde von einer Genossenschaftsmolkerei in der Größengruppe von unter 300.000 Tonnen Verarbeitungsmilch erreicht. Diese machte immerhin das 15,5 fache der Nettowertschöpfung der schlechtesten Molkerei aus. Bei den Genossenschaften machte die bessere Nettowertschöpfung noch das 9,5 fache der schlechteren aus (vgl. Grafik 5 und 6 im Anhang).

In beiden Rechtsformen gibt es Molkereien, die trotz eher niedriger Umsatzerlöse eine deutlich höhere Nettowertschöpfung erwirtschaften konnten als andere Molkereien mit höheren Umsatzerlösen.

Die mittelständischen und kleineren Genossenschaften mit einer Verarbeitungsmenge von unter 500.000 Tonnen bis 100.000 Tonnen kamen bei den verschiedenen betrachteten Wertschöpfungsindikatoren durchaus an die von Genossenschaftsmolkereien mit den größten Verarbeitungsmengen (die sogenannten „Kostenführer“) heran und konnten eine höhere Nettowertschöpfung als die Großmolkereien erreichen. Bei diesen Genossenschaftsmolkereien handelt es sich zumeist um regionale Verarbeiter und Vermarkter, welche auf regionale Spezialitäten, Qualitätsmilchprodukte und/oder Bioprodukte setzen.

Mittelgroße und kleinere Genossenschafts- und Privatmolkereien (unter 1 Million Tonnen Verarbeitungsmilch) schneiden bei den Wertschöpfungsindikatoren dann am schlechtesten ab, wenn sie sich auf die Produktion von Milch-Trockenprodukten oder anderen Milchrohstoffen zur Weiterverarbeitung in der Ernährungsindustrie spezialisiert haben.

#### **4. Der Anteil der Rücklagen an der Nettowertschöpfung ist durchgängig hoch**

In den meisten Molkereien machte der Anteil der Rücklagen und Rückstellungen in der Nettowertschöpfung mehr als die Hälfte aus. Bei den Genossenschaften schwankte er zwischen 40 und 83 Prozent. Bei den Privatmolkereien lag die Spannweite zwischen 25 und 67 Prozent. Dadurch, dass die genossenschaftlichen Molkereien mit sehr großen Verarbeitungsmengen (Molkereien mit „Kostenführerschaft“) das Niveau der Milchauszahlungspreise prägen, können die Molkereien mit höherer Wertschöpfung zum Teil dramatisch hohe Rücklagen bilden (auch in den Jahren 2009 und 2012, in der die Milcherzeuger von Milch Krisen betroffen waren). Aber selbst bei den Molkereien mit geringeren Wertschöpfungsleistungen haben die Rücklagen einen vergleichsweise beachtlichen Anteil an der Nettowertschöpfung (vgl. Grafik 5 und 6 im Anhang).

#### **5. Die Milchauszahlungspreise weisen längst nicht die dieselbe Spannweite auf wie die von den Molkereien erreichte Wertschöpfung**

Die Spannweite beim Milchauszahlungspreis lag über alle privaten und genossenschaftlichen Molkereien hinweg gerade mal bei 0,04 Euro pro Kilogramm Verarbeitungsmilch, bei den genossenschaftlichen Molkereien sogar nur bei 0,02 Euro. Das heißt, dass der bessere Milchauszahlungspreis im Vergleich zum schlechteren im Höchstfall das 1,1 fache ausmachte.

#### **6. Für eine bessere Wertschöpfung war nicht unmittelbar eine Exportstrategie verantwortlich**

Vorbehaltlich einer genaueren Auswertung zeigte sich, dass mit einer hohen Exportquote nicht unmittelbar auch eine hohe Wertschöpfung verbunden ist.

Die kleineren und mittelgroßen Genossenschaften, die höherwertige regionale und ökologische Produkte oder auch Spezialitäten erzeugen, liegen zum Teil deutlich über den Wertschöpfungsleistungen privater Molkereien und auch über denen der genossenschaftlichen Molkereien mit der größten Verarbeitungsmenge und wachsender Konzentration auf den Export von Massenprodukten.

Im Gegenzug dazu haben kleinere und mittelgroße Genossenschaften, die ihre wirtschaftliche Tätigkeit auf die Milchanlieferung für die größeren Molkereiunternehmen beschränken, fast ausnahmslos keine Wertschöpfung mehr. Die Umsatzerlöse entsprechen bei den Milchliefergenossenschaften der Bruttowertschöpfung bzw. dem Milchauszahlungspreis. Bei den Liefergenossenschaften werden keine Vorleistungen von anderen Unternehmen (Materialaufwand) bezogen, und die Nettowertschöpfung enthält kaum Personalaufwand oder Gewinne, sondern entspricht weitestgehend den Rücklagen und Rückstellungen. Im Grunde findet dadurch auf keiner der betrachteten Ebenen eine Wertschöpfung statt. Der Milchauszahlungspreis bei den Liefergenossenschaften hat durchgängig ein niedriges Niveau.

## 7. Es sind keine Zusammenhänge zwischen der Wertschöpfung der Molkereien und dem Milchauszahlungspreis erkennbar

Als weiteres Ergebnis der Analyse zeigte sich, dass die Molkereien mit Markenprodukten zwar eine deutlich höhere Wertschöpfung erzielen. Sie zahlen aber keine signifikant höheren Milchpreise an ihre Lieferanten aus. Das lässt die Vermutung zu, dass diese Molkereien bei der Wertschöpfung profitierten, weil sie sich bei den Auszahlungspreisen am unteren Niveau orientieren.

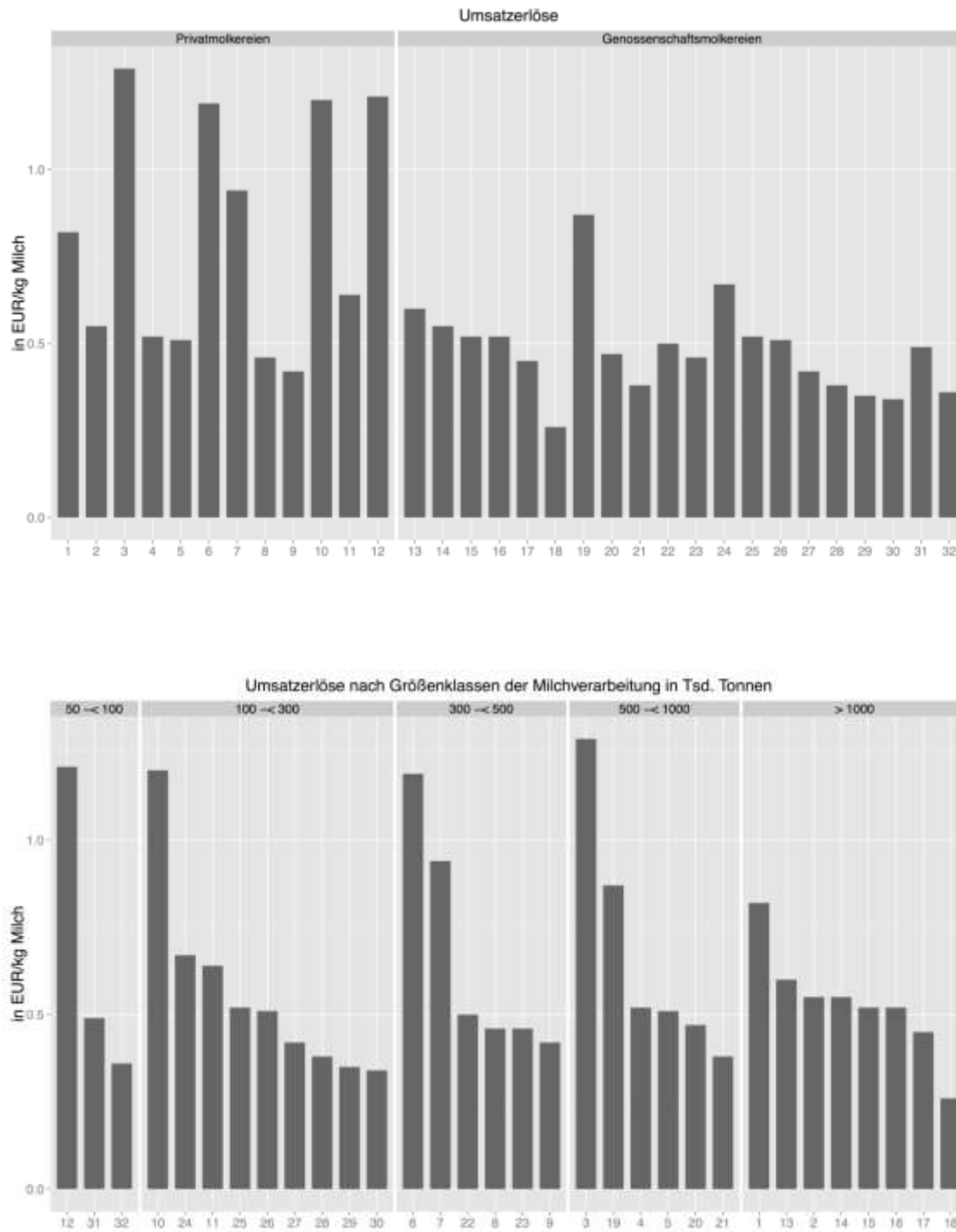
Für den in der Fallstudie gewählten Untersuchungszeitraum von 2009 bis 2013 kann davon ausgegangen werden, dass Privatmolkereien über die für sie typischen Lieferverträge und die Milchquote genauso an die Milchmengen ihrer Erzeuger gebunden waren wie die Genossenschaftsmolkereien. Der Grund für das schlechte Abschneiden vieler (besonders der sehr großen) Genossenschaftsmolkereien in der Wertschöpfung kann also nicht - wie häufig behauptet wird - darauf zurückgeführt werden, dass sie wegen der Abnahmeverpflichtung alle Milch ihrer Mitgliedsbetriebe aufnehmen müssten. Die Ergebnisse dieser Untersuchung legen vielmehr nahe, dass Genossenschaftsmolkereien mit einer deutlichen Ausrichtung auf Massenprodukte und Drittlandexporte eine vergleichsweise niedrige Wertschöpfung erreichen. Dies bringt die Genossenschaftsmolkereien - in Auseinandersetzung mit dem Handel - in eine strukturell schwache Verhandlungsposition. Hier gehen verschiedene Faktoren Hand in Hand: Bisher müssen die Genossenschaften die von ihren Mitgliedsbetrieben angelieferte Milch nicht kaufen (zwischen Molkereien und ihren Lieferanten gibt es keinen Markt, sondern nur Lieferbeziehungen). Dazu zeigt die verhältnismäßig niedrige Nettowertschöpfung der großen Genossenschaftsmolkereien ihren sehr engen Spielraum in Bezug auf die Ertragslage an. Ihr Produktionsspektrum konzentriert sich auf austauschbare Massenware für Drittlandmärkte.

**Fazit:** Die genossenschaftlichen Großmolkereien mit hohen Verarbeitungsmengen und niedriger Wertschöpfung prägen das Niveau der Milchauszahlungspreise deutlich. Deshalb können die Molkereien mit der höheren Wertschöpfung zum Teil dramatisch hohe Rücklagen bilden. Die Molkereien reichen die erwirtschaftete Wertschöpfung allerdings nicht an die Erzeuger weiter. Durch die Ausrichtung auf den Export und austauschbare Massenprodukte erreichen die genossenschaftlichen Großmolkereien eine vergleichsweise geringe Wertschöpfung. Der Grund dafür ist nicht, wie oft angeführt, die Abnahmeverpflichtung. Dies bringt die Genossenschaftsmolkereien in einer schwierigen Marktsituation in eine doppelte Schwächeposition auf den Export- und den Binnenmärkten. Entsprechend haben sie weder von der Wertschöpfung noch von der Kostenseite her eine Verteidigungslinie gegenüber dem Handel. Die Stärkung ihrer Position ist nur durch Kauf der Milch oder eine bedarfsorientierte Mengenregulierung in der Hand der Erzeuger möglich.



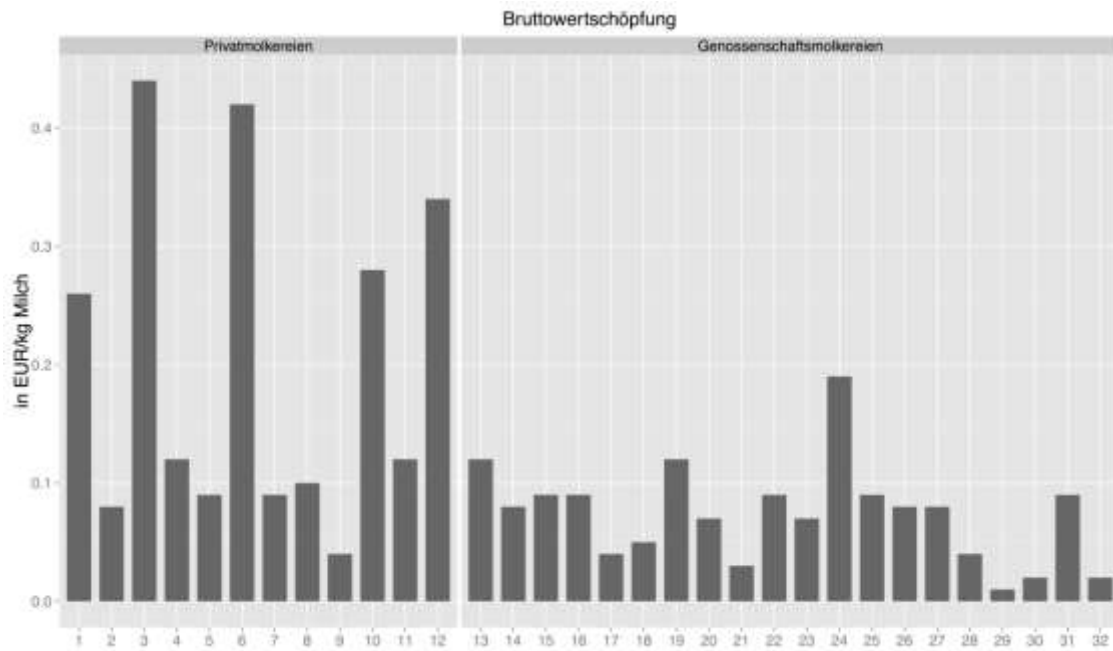
Anhang: Grafiken<sup>10</sup>

Grafik 1 und 2: Umsatzerlöse in Molkereien

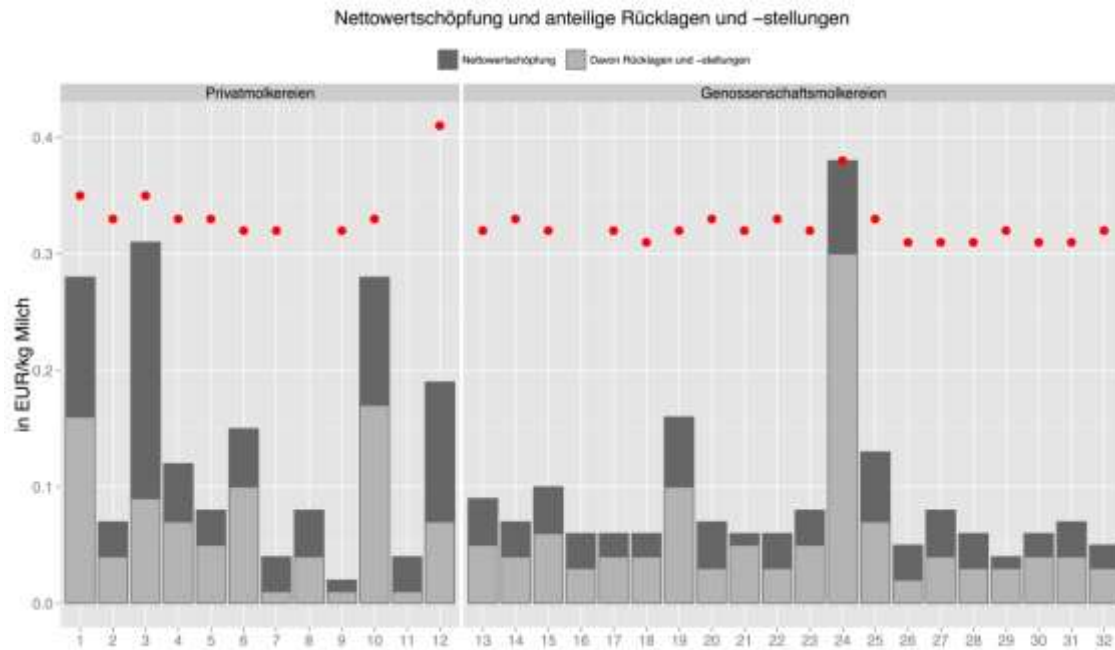


Anmerkung zu den Grafiken: Nr. 1-32= Durchschnittsergebnisse für die in der Untersuchung erfassten milchverarbeitenden Molkereien (einschließlich Biomolkereien, ohne Liefergenossenschaften und ein aus der vergleichenden Betrachtung ausgeschlossener Sonderfall).

Grafik 3 und 4: Bruttowertschöpfung in Molkereien



**Grafik 5 und 6: Nettowertschöpfung, anteilige Rücklagen in Molkereien und ausgezahlter Milchpreis**



**Legende:** Die hellen Schattierungen in den Säulen der Grafiken 5 und 6 geben den Anteil der Rücklagen und -stellungen in der Nettowertschöpfung an. Der Punkt ● gibt die Höhe des durchschnittlich ausgezahlten Milchpreises an. Die Nettowertschöpfung gibt die Höhe des Ertrages an, welcher von der Molkerei erwirtschaftet wurde. Der Milchauszahlungspreis zeigt die Höhe des Ertrages aus der Verwertung von Milch an, welcher an die Milchlieferanten ausgezahlt wurde (Quelle für Milchauszahlungspreise: Angaben in den Jahresabschlüssen der Molkereien im Bundesanzeiger).

## Anmerkung

Ziel dieser Studie ist es, den Milcherzeugern ein Werkzeug an die Hand zu geben, um die Wirtschaftlichkeit ihrer Abnehmer in den Milchpreisverhandlungen besser bewerten zu können. Es wird seit langem diskutiert, dass sich die Wertschöpfungen der Molkereien stark unterscheiden.

Mit der für die MEG Milch Board erstellten Fallstudie konnte erstmals die Wertschöpfung von Molkereien über längerfristige Zeiträume systematisch untersucht werden. Die auf den bisherigen Recherchestand erreichten Ergebnisse der Studie zeigen dabei bereits sehr klare Trends auf, eine Fortschreibung der Analysen wird eine weitere Absicherung der Ergebnisse bringen können.

Für die Zukunft ist eine regelmäßige Aktualisierung der Daten geplant. Für die in der MEG Milch Board organisierten landwirtschaftlichen Betriebe können die Berechnungsergebnisse zu den einzelnen Molkereien auf Anfrage als praktikable Arbeitsvorlage für Verhandlungen und Gespräche mit Molkereien zusammengestellt werden.

---

## Verwendete Literatur

<sup>1</sup> Vgl. Maack, Klaus; Kreft, Jesco; Voss, Eckhard (2005) Zukunft der Milchwirtschaft. 155. edition der Hans Böckler Stiftung. Fakten für eine faire Arbeitswelt. Düsseldorf

<sup>2</sup> Vgl. BLE (2013) Die Unternehmensstruktur der Molkereiwirtschaft in Deutschland – Erhebungsjahr 2012

<sup>3</sup> Vgl. Spiller, Achim; Wocken, Christian; Staack, Thorsten (2006) Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel der genossenschaftlichen Molkereien. In: Deutsche Milchwirtschaft 6/2006. 57. Jg. S.254

<sup>4</sup> vgl. [www.Raiffaisenverband.de](http://www.Raiffaisenverband.de) und [www.destatistica.de](http://www.destatistica.de)

<sup>5</sup> Vgl. Maack, Klaus; Kreft, Jesco; Voss, Eckhard, 2005, S.50

<sup>6</sup> Lademann & Associates GmbH (2010) Wettbewerb im Markt für Rohmilcherfassung. Analyse von Wettbewerbsproblemen im Rahmen der Sektoruntersuchung Milch. Hamburg.

<sup>7</sup> Schlieckau, Arne; Paulmann, Christof; Theuvsen, Ludwig (2008) Jahresabschlussanalyse deutscher und österreichischer Molkereigenossenschaften. Georg-August-Universität Göttingen, Arbeitsbereich Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness sowie Zieseniß, Roland (2011) Markterfolg und Erfolgsfaktoren von Genossenschaften und anderen Rechtsformen

<sup>8</sup> Vgl. hierzu: Schmidt, Mario; Schwegler, Regina (2005) Wertschöpfungsbasierte Erfolgsmessung Unternehmensbezogener Klimaschutzaktivitäten. Pforzheimer Forschungsberichte Nr. 4. Institut für angewandte Forschung der Hochschule Pforzheim

<sup>9</sup> Quelle: Molkerei-Industrie Spezial - Branchenübersicht Milchindustrie 2012 und 2014, Herausgeber: Bucker Fachverlag GmbH & Co. KG

<sup>10</sup> Quelle: eigene Berechnungen und Darstellungen