

Offizielles Organ des



# molkerei industrie

9

September 2015

TECHNIK | INGREDIENTS | VERPACKUNG | IT | LOGISTIK

[www.moproweb.de](http://www.moproweb.de)



[info@polyketting.nl](mailto:info@polyketting.nl)  
[www.polyketting.nl](http://www.polyketting.nl)



**POLYKETTING** 

'EXPERTS IN ACCUMULATION AND CONVEYING TECHNOLOGY'

# Die Milchwirtschaft im Jahr 2025

## Herausforderungen und Chancen für die deutsche Molkereiindustrie, Teil V



**Unser Autor:** Dr. Stefan Bayr – Dr. Bayr Consulting, Malzhauserstr. 10, 86453 Dasing, Telefon: 08205-963707, E-Mail: info@bayr-business-consulting.de, www.bayr-business-consulting.de

### Strategie des Industriekunden- geschäftes (B2B-Geschäft)

Die Produktion von Milch- und Molkenprodukten für andere Molkereien und für die weiterverarbeitende Nahrungsmittelindustrie hat für viele Molkereien und für die Molkereibranche insgesamt eine große Bedeutung. Laut ZMB sind im Jahr 2012 rund 15 % des den Molkereien zur Verfügung stehenden Rohstoffs Milch (Eigenanlieferung plus Zukauf) zu Produkten für die weiterverarbeitende Industrie, für das Ernährungsgewerbe und den Großverbraucherbereich (ohne Versandmilch und Käse zum Aufschneiden)

verwendet worden.<sup>36</sup> Unter zusätzlicher Berücksichtigung der Industrieprodukte, die in den Export gehen, und der jährlich in Deutschland produzierten rund 370.000 t Molkenpulver und ca. 200.000 t Laktose, ergibt sich ein Rohstoffverwendungsanteil und Umsatzanteil der Industrieprodukte, der sich im Bereich von 20 % bewegen dürfte.<sup>37</sup> Einige beispielhafte traditionelle Industrieprodukte der Molkereien sind (vgl. Tabelle 11):

Die Erlöse für diese Produkte orientieren sich hauptsächlich an vorhandenen Preisnotierungen und erzielen somit auch in etwa die Verwertungen, die über Standardprodukte möglich

**Tabelle 11: Traditionelle Industrieprodukte der Molkereien (Beispiele)**

Industrieprodukte	Anwendungen (Produktion)
Magermilchpulver, Molkenpulver	Futtermittel
Magermilchpulver, Sahnepulver, Buttermilchpulver, Molkenpulver, Laktose	Schokolade, Wurstwaren, Süßwaren, Backwaren, Eiskrem
Vollmilchpulver	Schokolade
Agglomerierte Milchpulver	Instantgetränke
Butter, Butteröl bzw. Butterreinfett	Backwaren, Schokolade, Eiskrem
Laktose	Pharmazeutische Produkte, Wurstwaren
Käse, Butter, Sahne	Schmelzkäse
Kasein	Wurstwaren
Quark, Sahne, gezuckerte Sahne	Backwaren
Cagliata	Mozzarella

Quelle: eigene Darstellung

<sup>36</sup> Vgl. ZMB 2013.

<sup>37</sup> Eigene Schätzungen auf der Basis der Zahlen von ZMB Jahrbuch Milch 2013 und 2014.

**Tabelle 12: Innovative Industrieprodukte der Molkereien (Beispiele)**

Innovative Industrieprodukte	Anwendungen (Produktion)
Entmineralisierte Hochproteinkonzentrate – evtl. mit definiertem Molkenprotein/Kaseinverhältnis, Aminosäureisolate	Sportlernahrung, Säuglingsnahrung, klinische Ernährung, Erhöhung des Eiweißgehaltes und Verbesserung der Textur in Frischprodukten
Permeatkonzentrat	Eiweißstandardisierung von Milchpulver
Aufkonzentrierte minore funktionelle Milch- und Molkenbestandteile wie z. B. Laktoferrin	Nahrungsergänzungsmittel, funktionelle Lebensmittel
Milchpulver, angereichert mit Eiweiß, Mineralien und Vitaminen	Nahrungsergänzungsmittel, funktionelle Lebensmittel
Fraktionierte MilCHFette	Verschiedene Lebensmittel
Laktosereduziertes Milchpulver	Laktosearme Schokolade und Süßwaren
Laktulose	Präbiotikum zur Förderung der Darmflora

Quelle: eigene Darstellung

sind. Zudem besteht das bekannte Problem der zunehmenden Volatilität.

In den letzten Jahren haben sich jedoch das Produktspektrum und die Verwendungsmöglichkeiten der Molkerei-Industrieprodukte aufgrund technologischer Entwicklungen verändert. Dies ist vor allem auf Entwicklungen in der Membran- und Prozesstechnologie zurückzuführen. Es bestehen vielfältige Möglichkeiten der Fraktionierung und Konzentrierung von gewünschten Milch- und Molkenbestandteilen. Als Ergebnis sind einige innovative Industrieprodukte am Markt – häufig Milch- oder Molkenderivate (vgl. Tabelle 12).

Die Rabobank prognostiziert besonders den weiterverarbeiteten Molkenprodukten weltweit rasche Verbreitung.<sup>38</sup> Unabhängig davon bietet das Industriekundengeschäft die Möglichkeit, durch Flexibilität und durch die Anpassung an Kundenwünsche bzw. auch durch kundenspezifische Produkte, durch Innovationen und durch Qualität, eine hohe Kundenbindung zu erreichen. Das B2B-Geschäft ist dann nicht nur unabhängig von Marktschwankungen im Commodity-Markt, es ermöglicht auch eine höhere Wertschöpfung. Dies gilt umso mehr, wenn den Kunden dadurch die Möglichkeit gegeben wird, Herstellprozesse zu vereinfachen, Herstellkosten zu verringern oder neue Produkte auf den Markt zu bringen, die den weltweiten Verbrauchertrends entsprechen. Dadurch übernehmen Molkereien auch Dienstleistungsfunktionen für ihre Kunden. Dies kann und sollte dazu führen, dass in den F&E-Abteilungen der Molkereien spezifische Anwendungslösungen für Kunden entwickelt werden.<sup>39</sup>

Weiteres Differenzierungspotential und Möglichkeiten der Kundenbindung ergeben sich im B2B-Bereich beispielsweise durch die Produktion von Kindernahrung unter höchsten Hygienestandards oder die Produktion von Kosher- und Halal-zertifizierten Produkten.

Die Herausforderung für die deutschen Molkereien für die nächsten Jahre wird es sein, die Chancen, die sich aus der Herstellung von Industrieprodukten für die eigene Wertschöpfung ergeben, konsequent zu nutzen. Dazu gehört die Bereitschaft, in-

novative Verfahren und Prozesse zu entwickeln und auch wissenschaftliche Erkenntnisse in Anwendungslösungen zu überführen. Einige interessante Forschungsprojekte sind in diesem Zusammenhang die Herstellung eines Fettersatzstoffes aus Molke und Pektin zur Fettreduktion in Lebensmitteln<sup>40</sup> oder die weitergehende Fraktionierung des Milchfettes zum gezielten Einsatz in Lebensmitteln. Dadurch ist es möglich, nicht nur in Deutschland oder Europa, sondern auch weltweit interessante Märkte oder Marktnischen im B2B-Bereich zu besetzen, um somit Wachstum und Wertschöpfung zu generieren.

Anzeige



## MACHINEHANDEL LEKKERKERKER B.V.

Überholte Molkerei Produktions- und  
Lebensmittelanlagen aus den Niederlanden



**Lagerfläche**  
**8.000m<sup>2</sup>**  
mehr als 2000 Anlagen

- Separatoren
- Käsewannen
- Buttermaschinen
- Erhitzer
- Homogenisatoren
- Tanks
- Pasteurisierungsanlagen
- UHT Sterilisatoren
- Verpackungsanlagen
- Pumpen
- Füllanlagen
- Produktionsanlagen



**1 Jahr Garantie**  
Hohe Rentabilität  
Wettbewerbsfähige Preise  
**20 Jahre Erfahrung auf dem Weltmarkt**



**Alle Arten von Molkerei Produktions- und Lebensmittelanlagen.** Überholung auf den Stand neuester Anlagen gemäß dem europäischen Standard mit kompletter Demontage, Austausch und Modernisierung aller Komponenten in der Fabrik in den Niederlanden. Neue Anlagen stehen auch zur Verfügung.

- Maschinenbau
- Projektentwicklung
- Beratung
- Komplette Installationen
- Anlagenmodernisierung



Handelsweg 2  
3411 NZ, Lopik  
Niederlande  
**Tel: +31(0)348-558080**

[www.LEKKERKERKER.NL](http://www.LEKKERKERKER.NL)

Email: [machinehandel@lekkerkerker.nl](mailto:machinehandel@lekkerkerker.nl)

<sup>38</sup> Vgl. Rabobank, zitiert in th-mann.de am 01.01.2015.

<sup>39</sup> Vgl. N.N.: Leistungs- und Qualitätsführer – Milei mit neuer Strategie, in: Molkereiindustrie Nr. 3/2011, S. 11.

<sup>40</sup> Vgl. N.N.: Fettersatz aus Molke und Pektin, in: moproweb.de vom 08.01.2015.



## Nischenstrategie

Als Marktnische wird ein Ausschnitt aus dem Gesamtmarkt bezeichnet, dessen Bedürfnisprofil von aktuellen Wettbewerbern des Anbieters nicht oder nur unzureichend erfüllt wird. Der Anbieter in der Marktnische kann somit Pioniergewinne erzielen oder ein Quasi-Monopol schaffen. Nischenanbieter realisieren dabei ihre Wettbewerbsvorteile durch Spezialisierung und Individualisierung.<sup>41</sup> Abgesehen von Kleinstmolkereien und Sennereien, auf die hier nicht eingegangen werden soll, gibt es auch Molkereien, die in einem mehr oder weniger großen Umfang, in Verbindung mit dem übrigen Geschäft, eine Nische bedienen. Solche Nischenanbieter finden sich häufig im Industriekundengeschäft, indem für einen kleinen Markt oder nur für einen Kunden spezielle Produkte angeboten werden. Es gibt aber auch Beispiele, bei der besondere Produkte für Großverbraucher oder für Handelsmarken im Bereich Ethno-Food produziert werden. Andere Nischenanbieter produzieren maßgeschneiderte Produkte für die Systemgastronomie oder für den Catering-Bereich.

In der Regel profitieren die Nischenanbieter davon, dass ihre Nische für andere oder größere Unternehmen uninteressant ist oder aber andere Anbieter das von dem Kunden geforderte spezielle Produkt aus verschiedenen Gründen nicht produzieren können. Eine Marktnische in der Milchwirtschaft kann auch dadurch entstehen, dass ein begrenztes und kaum vermehrbares Rohstoffangebot vermarktet wird, wie dies z. B. bei Bergbauernmilch der Fall ist. Nischenanbieter werden deshalb so lange erfolgreich sein und gute Gewinne erwirtschaften, wie die Nachfrage nach dem Nischenprodukt vorhanden ist oder so lange andere Unternehmen nicht als zusätzliche Konkurrenten im Nischenmarkt auftreten. Eine Marktnische kann auch verloren gehen, wenn die Nachfrage über die Nische hinauswächst, wie z. B. bei Bioprodukten oder laktosefreien Produkten geschehen.

Die Herausforderung für die Nischenanbieter wird deshalb sein, sämtliche Einflüsse auf den Nischenmarkt möglichst frühzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren bzw. auch hier die Marktnische durch Innovationen oder zusätzliche Dienstleistungen für die Kunden weiter zu entwickeln. Für Einsteiger wird es die Herausforderung sein, auf Basis von Verbrauchertrends oder aufbauend auf speziellem internem Know-how, Marktnischen zu entdecken bzw. aufzubauen.

## Strategie der Bedienung der Spotmärkte

Der Milchmarkt in der EU hat sich wegen der Liberalisierung von einem Markt mit strukturellen Überschüssen hin zu einem weltweit vernetzten Markt entwickelt. Die Funktion der Überschussverwertung bei den Molkereien bzw. beim Staat oder der EU als ultimativem Restverwerter durch die Maßnahmen der Intervention oder der Exporterstattungen ist mittlerweile stark eingeschränkt. Eine wichtige Folge davon ist die zunehmende Volatilität auf den Milchmärkten, die durch weltweite Nachfrage- und Angebotsschwankungen bzw. auch durch eine Disparität zwischen Angebots- und Nachfragewachstum ausgelöst wird.

Im Tagesmarkt (Spotmarkt) für Milch und Milchprodukte werden einige Waren sehr kurzfristig zu aktuellen Notierungen oder Tagespreisen gehandelt. Dazu zählen beispielsweise Rohmilch, Magermilch, Vollmilch und Rahm, aber auch Produkte wie Standard-Schnittkäse, Milchpulver, Butter und Molkenproteinkonzentrate.

Diesen Markt kann man grundsätzlich nicht mehr nur als einen Überschussmarkt bzw. Markt für die Überschussverwertung bezeichnen, sondern er kann auch als Markt für die spezielle Dienstleistung des temporären und auch regionalen Mengenausgleichs betrachtet werden.

Die Spotpreise decken die gesamte Amplitude der Preisbewegungen ab. Das umso mehr, je geringer der Verarbeitungsgrad und je unspezifischer die Produktmerkmale sind. Spotpreise können sich deswegen zeitweise sowohl weit über den durchschnittlichen Verwertungen anderer Produkte, als auch zeitweise weit unterhalb anderer Verwertungen bewegen.

Die entscheidende Frage für diese Strategie ist, inwieweit über einen Preiszyklus hinweg (dessen Dauer und Ausschläge im Vorhinein nicht bekannt sind) ein dauerhaft ausreichender Milchpreis erwirtschaftet werden kann. In der Vergangenheit gab es zeitweise immer wieder die Situation, dass gerade Molkereien, die diese Strategie verfolgten, bessere Milchpreise und höhere Gewinne erwirtschaften konnten, als am Endverbrauchermarkt orientierte Unternehmen. Der Grund lag häufig in den für 6 bzw. 12 Monaten festgeschriebenen Abnahmepreisen des LEH, die keine Anpassung an die Marktbewegungen erlaubten.

Die zunehmende Volatilität der Milchpreise und der Spotmarktpreise macht diese Strategie unsicherer, vor allem, wenn ein Großteil der Milchmenge eines Molkereiunternehmens auf den Spotmärkten verkauft wird. Preistäler auf dem Spotmarkt führen dann zu einem Einbruch des Milchpreises, der stärker ausfällt, als bei Molkereien, die nicht so umfassend auf den Spotmärkten engagiert sind. Die Unzufriedenheit und Unruhe bei den betroffenen Milchlieferanten ist dann vorhersehbar. Dies könnte auch ein Grund sein, warum die Anzahl der (reinen) Versandmilchmolkereien in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken ist. Auf der anderen Seite kann die Spotmarktstrategie, auch oder gerade auch in Zeiten volatiler Preise, weiterhin ihre Berechtigung haben:

- In Kombination mit preis- und mengenfixierten Abnahmeverträgen (z. B. Halbjahres- und Jahreskontrakte beim LEH oder für Industrieprodukte) kann in Kombination mit Spotmarktprodukten eine Preisglättung und Preisabsicherung erreicht werden. Folgendes Beispiel soll das verdeutlichen:

**Situation A:** Preisabschluss für Produktgruppe H-Milch für 6 Monate zu einem Erlös, der eine Verwertung von 30 Ct/kg Standard-Rohmilch ermöglicht.

Das allgemeine Preisniveau auf den Milchmärkten steigt während der Kontraktlaufzeit an. Die Spotpreise reagieren besonders schnell. Das Unternehmen kann die nun schlechte H-Milchverwertung durch eine bessere Verwertung der Spotmilch teilweise kompensieren und somit einen Milchpreis von über 30 Ct/kg erwirtschaften und ausbezahlen.

<sup>41</sup> Vgl. Wikipedia.

**Situation B:** wie oben, Preisabschluss, der z. B. eine Verwertung von 40 Ct/kg Standard-Rohmilch ermöglicht.

Das allgemeine Preisniveau auf den Milchmärkten sinkt während der Kontraktlaufzeit. Die Spotpreise reagieren besonders schnell. Der Spotpreis zieht zwar die Verwertung insgesamt nach unten, aber der gute H-Milchkontrakt ermöglicht es, das Absinken des Milchpreises zu dämpfen.

- In der nunmehr fast schon gewohnten Volatilität des Milchmarktes lassen sich nun in einiger Regelmäßigkeit Preiszyklen für Milchprodukte beobachten. Dabei bietet es sich an, in Zeiten niedriger Marktpreise für z. B. Butter und Magermilchpulver, diese Produkte teilweise einzulagern und in der nächsten Aufschwungphase zu einem höheren Preis auf dem Spotmarkt abzusetzen. Dadurch werden auch Aufgaben des temporären Mengenausgleichs übernommen. Diese Vorgehensweise kann auch mit einem Milchzukauf kombiniert werden. Bei einem Spotpreis für Magermilch von 10 Ct/kg und darunter, wie um die Jahreswende 2014/2015 geschehen, kann ein Hersteller von Magermilchpulver mit relativ geringem Risiko eine gute Verwertung erzielen. Eine Kombination von Flüssigmilchversand und Trocknung kann somit auch über eine Wirtschaftsperiode hinweg zu einer insgesamt überdurchschnittlichen Verwertung führen. Wie riskant jedoch diese Strategie sein kann, zeigt sich gerade auch im Frühjahr/Sommer 2015. In einem Milchpreiszyklus ist es nicht vorhersehbar, wie lange ein Preistal dauert und wie tief die Preise fallen. Selbstverständlich sollte deshalb auch eine Chancen-/Risikobewertung mit entsprechender Absicherung von essentiellen Risiken bzw. eine Risikotragfähigkeit gegeben sein.

Folgende Herausforderungen für die Unternehmen mit einer Spotmarktstrategie werden künftig wegen der Volatilität der Märkte noch stärker als bisher gesehen:

- Die Marktinformationen über die weltweiten Märkte müssen möglichst schnell, umfangreich und vollständig beschafft und analysiert werden.
- Temporäre Marktungleichgewichte oder eine temporäre unterschiedliche Entwicklung der Fett- und Eiweißverwertung müssen schnell erkannt werden. Dies kann/sollte zu einem angepassten Angebot an Spotmarktprodukten führen.

Schnelligkeit, Information und eine Risikoabsicherung sind bei dieser Strategie unverzichtbare Voraussetzungen und gleichermaßen auch die Herausforderung.

## Hybride Strategie

Viele Molkereien verfolgen eine hybride Strategie – das eine tun ohne das andere zu lassen. Es werden also mehrere der aufgeführten Strategien parallel verfolgt. Die Gründe sind die Nutzung der Wachstums- und Gewinnerwartungen in den verschiedenen Bereichen der Milchmärkte sowie die Verringerung des Risikos. Da es für Molkereien nicht die Strategie aus der Schublade geben kann, muss jedes Unternehmen seine individuelle (Hybrid-)Strategie und seinen erfolgversprechenden Produkt- und Markt mix finden.

So haben beispielsweise viele der Global Player mehrere Ziele: Neben der Internationalisierung auch den Ausbau des weltweiten

Industriekundengeschäfts und die Stärkung nationaler und internationaler Markenartikel. Oft werden auch noch Handelsmarken produziert, um Kostenvorteile über Größendegressionseffekte zu nutzen. Eine Voraussetzung für diese umfangreiche Hybridstrategie ist zwangsläufig eine entsprechende Größenordnung (Menge, Finanzkraft), die meist nur bei den weltweit Top 20 oder Top 30 vorzufinden ist.

Die größtenteils mittelständischen deutschen Molkereien verfolgen weniger umfangreiche Hybridstrategien. Die Anbieter von Herstellermarken produzieren oft auch Handelsmarken im Preiseinstiegsbereich, um ihre Anlagen auszulasten und somit die Kosten zu senken. Es wäre aber nicht systemkonform, dass ein Mopro-Markenartikler eine Partnerschaft mit dem Handel zur Herstellung von Premium-Handelsmarken eingeht, weil er damit seinen eigenen Markenartikeln zusätzliche Konkurrenz macht und sein Know-how und seine Innovationsstärke in die Partnerschaft einbringen muss. Häufig findet sich bei den Molkereien mit Herstellermarken neben oder statt der Produktion von Handelsmarken auch eine Kombination mit einem Industriekundengeschäft.

Für Molkereien, die bisher bereits in großen Teilen im nationalen und internationalen Handelsmarkengeschäft tätig sind, würde sich eventuell eine stärkere Zusammenarbeit mit dem LEH zur Produktion von Premium-Handelsmarken anbieten. Gleichermäßen könnte aber auch eine Kombination mit einem Industriekundengeschäft zur Zukunftssicherung beitragen.

Anzeige

[www.kohlhoff-hygiene.de](http://www.kohlhoff-hygiene.de)

# KOHLHOFF

Personal- und Betriebshygienetechnik für die  
Lebensmittelerzeugung in Industrie und Handwerk  
Entwicklung und Produktion Made in Germany



**Kohlhoff Hygienetechnik GmbH & Co. KG**

Alfred-Nobel-Straße 17 · D-59423 Unna · Germany  
Telefon: +49 (0) 2303-98183-0 · E-Mail: [info@kohlhoff-hygiene.de](mailto:info@kohlhoff-hygiene.de)

Nischenanbieter könnten ihre Marktnische durch ein zusätzliches Industriekundengeschäft absichern und somit auch Wachstum generieren.

Eine weitere Hybridstrategie ist, wie bereits besprochen, die Kombination von Handelsmarken oder des B2B-Geschäfts mit einer Spotmarktstrategie zur Preisglättung bzw. zur Nutzung von Erlösvorteilen bei einem temporären Mengenausgleich.

## Strategieüberprüfung

Die Entwicklungen auf den Absatz- und Rohstoffmärkten und der globaler werdende Wettbewerb unter den Molkereiunternehmen erfordert zumindest jährlich eine Überprüfung der Strategie:

- Haben sich die strategischen Geschäftseinheiten wie geplant entwickelt?
- Sind die unternehmensinternen Ziele erreicht worden?
- Welche Anpassungen der Strategie müssen aufgrund der Änderungen im Marktumfeld vorgenommen werden?
- Ist die Kernkompetenz für den künftigen unternehmerischen Erfolg noch ausreichend?
- Muss eine strategische Geschäftseinheit aufgegeben werden, weil die Marktentwicklung und der Wettbewerb auf dem betreffenden Teilmarkt die erforderlichen Verwertungen nicht mehr ermöglichen?
- Mit welchen Maßnahmen bzw. Produkten kann das Unternehmen Verwertungsschwankungen glätten und somit eine Risikostreuung erreichen?
- Mit welchen Akquisitionen im In- und Ausland können Marktpositionen ausgebaut bzw. neue Märkte erschlossen werden?

Die Überprüfung muss auch deswegen regelmäßig stattfinden, weil ein zu langes Festhalten an einer nicht zielführenden Strategie wegen des schleichenden Substanzverzehr eine Strategieänderung in der Zukunft umso schwieriger macht bzw. die Strategiealternativen sich zunehmend einschränken.

Manche Strategieüberprüfungen werden auch zu dem Ergebnis führen, dass künftige Ziele nur mit einem Partner in einer Kooperation oder in einer gemeinsamen Gesellschaft realisiert werden können, da das Vorhaben die eigenen Möglichkeiten übersteigt. Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn Maßnahmen zur Erreichung von Kosteneffizienz, Kostendegressionseffekten oder zur Erschließung neuer Märkte die finanziellen Möglichkeiten des Unternehmens überfordern oder keine ausreichende Rohstoffbasis

dafür vorhanden ist. Das Begleiten des internationalen Wachstums des deutschen LEH in Verbindung mit einer mehrspartigen Verwertung wird ebenso ein Wachstumstreiber für die deutschen Molkereien sein, wie auch die zunehmende Internationalisierung von Teilen des Absatzportfolios. Für manche Strategien wird es auch die entscheidende Frage sein, wie groß der Sog durch die Nachfragesteigerungen auf dem Weltmarkt auf die EU-Märkte und auf den Milchmarkt in Deutschland sein wird.

## Schlussfolgerungen und Ausblick

Die exakte Entwicklung der Milchlieferungsmenge in Deutschland in den nächsten Jahren ist zwar ungewiss, aber alle Experten gehen von einer bedeutenden Steigerung aus, die allerdings regional ganz unterschiedlich bis hin zu sogar regionalen Rückgängen ausfallen wird. Das wird zu regionalen Veränderungen der Milchkichte und damit auch der Erfassungskosten führen. Die Milchverfügbarkeit in Milchrückzugsregionen kann für dort ansässige Molkereien zum Problem werden. Chancen ergeben sich für Molkereien in Milchverdichtungsregionen, vor allem, wenn diese nahe an den Exporthäfen liegen. Für Molkereiunternehmen – egal welcher Größe und Rechtsform – erwächst der Zwang zur Formulierung und Umsetzung der „richtigen“ Strategie. Da „richtig“ ist, was zum Erfolg führt, werden diese Strategien so individuell sein, wie es die Unternehmen sind. Internationalisierung, Fokussierung auf Hersteller- oder Handelsmarken, Stärkung des Industriekundengeschäfts, Bedienung einer lukrativen Nische, Agieren auf den Spotmärkten: Es gibt viele Möglichkeiten und es gibt nicht nur „Einbahnstraßen“. Hybride Strategien bündeln das „best of“ für das jeweilige Molkereiunternehmen. Da die Milchwirtschaft insgesamt schnelllebiger geworden ist (Schlagwort: Volatilität), muss auch die Richtigkeit einer Strategie häufiger hinterfragt werden. Strategieüberarbeitung und Strategieanpassung wird überlebenswichtig! Die nächsten Jahre werden in der Milchwirtschaft daher mehr Herausforderungen bringen. Es gilt aber auch, die Chancen zu nutzen, die sich vor allem auf den internationalen Milchmärkten bieten. Auch der deutsche Markt ist groß und kann auf eine kaufkräftige Bevölkerung bauen. Deutschland hat durch seine zentrale Lage in Europa gute Voraussetzungen für die Belieferung der Märkte in anderen EU-Ländern, besonders der EU-N13. Entscheidend für die deutschen Molkereiunternehmen wird es sein, schnell, innovativ und flexibel auf die Anforderungen der Märkte und der Verbraucher zu reagieren. „Live the change“, könnte das Motto lauten.

## Neuer Showroom

### EFAFLEX

Der neue EFAFLEX Showroom in Bruckberg präsentiert sich auf 230 m<sup>2</sup> als White Cube in einem minimalistischen Erscheinungsbild, das die Funktionalität und Ästhetik der Produkte unterstreichen soll. Gezeigt werden unter anderem zwei fest installierte Tore sowie zwei Plattform-Tore, die je nach Bedarf ausgetauscht werden können. [efaflex.com](http://efaflex.com)



Neuer Showroom von EFAFLEX (Foto: EFAFLEX)