

# Einfach *mehr* aus Milch

J. PITZER

Was sich in der Überschrift für manche fast provokant liest, ist das Ergebnis aus vorgegebenen Umständen und harter Arbeit mit einer bestimmten Philosophie und Unternehmensstrategie.

So sind für die Ennstal Milch folgende Voraussetzungen gegeben, mit denen dieses „etwas mehr“ aus Milch erzielt wird:

## Das Unternehmen Ennstal Milch KG

Die Ennstal Milch hat sich unter dem Dach der Landgenossenschaft Ennstal, einem ausschließlich bäuerlichen Unternehmen mit Abnahmegarantie für Milch und Fleisch aus der Erzeugung der Eigentümer, zu einer international tätigen Molkerei entwickelt.

Mit einem Milchaufkommen von 65 Mio. Liter zählt die Ennstal Milch, mit Firmensitz in Stainach und einer weiteren Betriebsstätte, einer Blauschimmelkäserei in Gröbming, zu den kleineren Molkereiunternehmen in Österreich. Der bestehende Biomilchanteil von rund 25% soll noch weiter ausgebaut werden.

Aufgrund eines fehlenden Heimmarktes und der historisch gewachsenen Ausrichtung auf Copacking, ist keine nennenswerte Marke vorhanden.

Aktuell erwirtschaftet die Ennstal Milch mit rund 1000 Milchlieferanten und 200 Mitarbeitern einen Umsatz von 54 Mio. Euro.

Das Hauptexportland ist Deutschland, auf dessen Markt sich die Ennstal Milch trotz ihrer größenmäßigen Bedeutungslosigkeit behaupten kann.

Im Vergleich dazu die Betriebsstruktur bei unserem wichtigsten Handelspartner Deutschland (siehe *Tabelle*).

Die Größe alleine ist ganz bestimmt nicht immer das, was den Unternehmenserfolg ausmacht, wenn man die z.T. veröffentlichten Bilanzen der „Großen“, außer Müller, ansieht. Bei genauerer Betrachtung wird festgestellt, dass die erwirt-

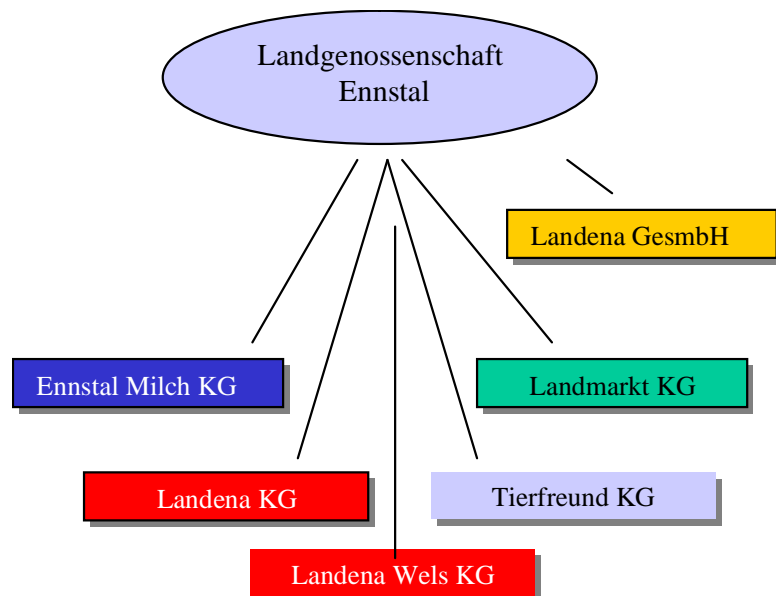
## Die größten deutschen Molkereien 2006 Top 10 in Milchverarbeitung und Umsatz

Quelle: Deutsche Milchwirtschaft, Verlag Th. Mann GmbH & Co. KG

	Milchmenge (Mio. kg)
Nordmilch (Konzern)	4.352
Humana Milchunion (Gruppe) <sup>1)</sup>	2.665
Hochwald	1.791
Molkerei A. Müller (Gruppe) <sup>2)</sup>	1.552
Campina	1.100
Mich-Union Hocheifel	904
Omira/Neuburger	853
Zott	703
Molkerei Ammerland	681
BMI (Gruppe)	670

<sup>1)</sup> Humana meldet eine Milchmenge von 3,2 Mrd. kg, den Kooperationspartner Hans-Milch AG mit eingerechnet.

<sup>2)</sup> ohne Weihenstephan und Müller UK; Müller verarbeitet im UK ca. 250 Mio. l Milch



schafteten Gewinne aus den Auslandsgesellschaften kommen und nicht am deutschen Heimmarkt erzielt werden.

## Der Unternehmensverbund

Die Ennstal Milch ist eine Tochtergesellschaft der Landgenossenschaft Ennstal und ist zu hundert Prozent im Eigentum der regionalen Bauern.

## Technische Ausstattung

Neben der allgemein üblichen Ausstattung einer Molkerei hat die Ennstal Milch einige technische Besonderheiten wie:

- Aseptische Becherabfüllanlage
- Flaschensterilisation
- Schimmelkäsetechnologie
- Topfenzentrifuge
- Einzigartiges Verpackungssystem mit Dosen aus Verbundkarton

## Geschäftsfelder

Die Geschäftsfelder der Ennstal Milch ergeben sich einerseits aus den vorgegebenen, unveränderbaren Gegebenheiten und andererseits aus den in der Firmenstrategie gewählten Voraussetzungen.

- Kondensmilchproduktion

**Autor:** Dir. Mag. Josef PITZER, Geschäftsführer der Landgenossenschaft Ennstal, Bahnhofstrasse 182, A-8950 STAINACH

- Weichkäseerzeugung
  - Weißschimmel
  - Blauschimmel
- Joghurt und Topfenproduktion
- Bio-Produkte
- Milchlischgetränke
- Frischmilchprodukte

## Firmenphilosophie

Nicht selten werden dazu nur Lippenbekenntnisse aus verschiedenen Gründen gemacht.

Die Ennstal Milch will sich jedoch mit zukunftsorientierten und qualifizierten Mitarbeitern als ein innovativer Partner für nationale und internationale Markenartikel- und Handelsunternehmen sehen.

Für die Ennstal Milch ist die vorhandene Firmenphilosophie insofern von Bedeutung, da sie nicht nur vom Management getragen wird, sondern von der gesamten Belegschaft. Die Milchlieferanten unterstützen diese in Form von qualitativ hochwertigen Rohstofflieferungen.

## Die Marktsegmentierung aus der Sicht der Ennstal Milch

### Functional Food

Dieser Markt wird von großen internationalen Unternehmen wie Danone, Nestle, Campina mit starken Marken beherrscht und hat sich enorm weiterentwickelt.

Was mit probiotischen Joghurtkulturen begann sind heute medizinische Zutaten - „Actimel“ soll die Abwehrkräfte stärken, „Activia“ soll die Verdauung positiv beeinflussen und „Optiwell Control“ zügelt den Appetit, um nur einige Beispiele zu nennen.

Für derartige Produkte ist eine aufwändige Forschungsarbeit erforderlich und die Wirkungsversprechen müssen nun auch per Gesetz mit Studien bewiesen werden (Health Claim Verordnung).

### Massenprodukte

Das Geschäft mit den Massenprodukten, ob gelbe, weiße oder bunte Palette, wird ebenso von sogenannten „Großen“ beherrscht. Angeführt sei hier eine Nord-

milch, Humana Milchunion, Müller Milch, Campina, Coberco, Arla Foods und am österreichischen Markt die Bergland Milch, NÖM oder Tirolmilch, um nur einige zu nennen.

Auch im Segment der Massenprodukte sind die Großunternehmen mit ihren starken Marken im klassischen LEH präsent und im Diskont mit deren Eigenmarken zu Grenzkosten.

### Nischenprodukte

Trotz eines neuerlichen sogenannten „Bio-Booms“ ist **Bio** im Mopro Bereich gemessen am Gesamtmarkt dieser Warengruppe noch immer eine Nische.

**Spezialitäten** sind besonders im Käsebereich verstärkt zu finden. Diese sind für Gourmets, oft aber auch nur von regionaler Bedeutung. Dem Durchschnittsverbraucher sind sie nur zum Teil bekannt. Aufgrund der geringen Absatzmengen werden sie von Großbetrieben aus Gründen der Komplexität in der Fertigung nicht produziert. Nicht selten lassen diese bei Klein- und Mittelbetrieben unter ihrer Marke produzieren um den meist höheren Deckungsbeitrag dieser Produktgruppe ebenso erzielen zu können.

Die **lokale Versorgung** kann, je nach Größe des Heimmarktes ebenso als Nische gesehen werden.

Der gesamte Bereich der **Nischenprodukte** wird meist von **kleineren bis mittelgroßen Unternehmen bedient**.

Unter den ausführlich angeführten Gegebenheiten versucht die Ennstal Milch, *etwas mehr aus Milch* im Hintergrund von starken Marken und Partnern erzielen zu können.

Dazu haben wir folgende „**Mehrwert-Voraussetzungen**“ definiert:

- Beste Rohstoffqualität
- Innovationsbereitschaft
- Produktions-Know How
- Niedrige Herstellkosten
- Qualitätsdenken
- Kundenorientierung
- Verlässlichkeit

Für „**Mehrwert-Produkte**“ der Ennstal Milch sind folgende Beispiele aus verschiedenen Geschäftsfeldern angeführt:

## Speisetopfen - Topfendessert

Grundsätzlich ist **Speisetopfen** ein Massenprodukt, mit

- Einfacher Technologie
- Simpler Ausschreibungskriterien
- Absolut vergleichbaren, meist Dumpingpreisen, und vielen Anbietern

Als **Topfendessert** ist ein „Mehrwert-Produkt“ aus der Gruppe der Topfenprodukte mit entsprechendem Volumen gelungen. Es wird für internationale Kunden, in Bioqualität für PLUS, Netto, SPAR, Metro Deutschland und ALDI England, oder konventionell für Hofer, Penny, ALDI Nord, ALDI Süd und ALDI Belgien, mit einem internationalen Geschmacks- und Konsistenztyp, produziert.

## Joghurt - Joghurtdressing

Auch für **Joghurt**, als Extrembeispiel Naturjoghurt, gelten dieselben Kriterien wie für Speisetopfen. Geprägt von einfacher Technologie sind die Kosten auch bei diesem Produkt für jede einzelne Komponente für den Handel nachvollziehbar. Es sind daher jene Unternehmen im Vorteil, die den niedrigsten Milchpreis haben. Dies ist jedoch nicht Ziel der Ennstal Milch, da die Eigentümer des Unternehmens gleichzeitig die Milchlieferanten sind.

Als absolutes Nischenprodukt hingegen ist ein **Joghurtdressing** zu sehen.

Der Markt ist von starken Markenartikelunternehmen wie z.B. Kühne, Kraft, Unilever oder Mautner Markhof geprägt.

Bei „Knorr Salatdressing“ hat die Ennstal Milch zum Erreichen eines **Mehrwertes** folgende gute Voraussetzungen:

- Internationaler starker Entwicklungs- und Vertriebspartner
- Technisch anspruchsvolles Produktionsverfahren
- Nischenprodukt - geringere Preissensibilität
- Haltbar - internationaler Vertrieb möglich
- Milchpreis nicht im Fokus
- Kraft einer starken Marke

## Camembert - Weinkäse

**Camembert** ist ebenso ein typisches Massenprodukt im Weichkäsesegment und sehr stark von niedrigen Rohstoffkosten geprägt. Die Differenzierungsmöglichkeiten sind sehr gering und beschränken sich meist lediglich auf die Form, Fettstufe und Konsistenz.

Beim **Weinkäse** der Ennstal Milch ist die Unterschiedlichkeit des Ausgangsproduktes zum klassischen Camembert nicht besonders groß. Die *Mehrwert*komponenten sind jedoch

- Hohe Veredelung
  - Käseteig mit besonderen Kulturen
  - Mit Weingeläger geschmiert
  - Ausgewählte steirische Rebsorte
  - Besondere Reifung
- Starker Vertriebspartner
- Mehrwertmarke „Affineur“

## Kondensmilch - Maresi

Obwohl **Kondensmilch** in einem völlig anderen Produktsegment wie die vorhin genannten Beispiele ist, sind auch hier alle Parameter gegeben, die zu einem „Low Price Product“ führen. Mit dem starken, markenorientierten Vertriebspartner Maresi GmbH und eines über 50-jährigen Bestehens am Markt ist es gelungen, „**Maresi**“ zum Synonym für Kondensmilch in Österreich zu machen. „Maresi“ ist Teil der österreichischen Kaffeekultur geworden.

Der erzielte *Mehrwert* wird jedoch nicht nur über die Markenkraft generiert, sondern hat seinen Ursprung bereits bei der Qualität der Rohmilch, welche die Herstellung ohne Zusatz von Phosphaten ermöglicht, bis hin zu kleinen unauffälligen technischen Details an der Verpackung.

## Zusammenfassung

Die Ennstal Milch, ein international gesehen kleines Unternehmen ohne bedeutenden Heimmarkt und Marke, versucht als klassischer Copacker für nationale und internationale Unternehmen am Markt nicht nur bestehen zu können, sondern auch erfolgreich zu sein.

Mit bester Rohstoffqualität, Innovationsbereitschaft, Know How in der Produktion, niedrigen Fertigungskosten, Qualitätsdenken, starker Kundenorientierung und Verlässlichkeit versuchen wir, das „Etwas Mehr“ aus Milch erwirtschaften zu können.

Wir können auch als „Magna Steyr“ der Milchwirtschaft gesehen werden. An der finanziellen Vergleichbarkeit werden wir noch lange arbeiten müssen.