

Kosten systematisch und in Echtzeit erfassen

Preisstrategien in der Milch- und Molkerei-Industrie



Unsere Autoren: **Christoph Krauss**, Senior Director, Prof. Roll & Pastuch, christoph.krauss@roll-pastuch.de, +49 (0)151 108 19 498
Simon Wiedemann, Consultant, Prof. Roll & Pastuch, simon.wiedemann@roll-pastuch.de, +49 (0)151 108 41 721

Enorm volatile Kosten, Unsicherheit auf den Absatzmärkten und steigende Anforderungen an Nachhaltigkeit prägen die Milch- und Molkerei-Industrie. In diesem Umfeld sind klare Produktpositionierungen sowie dynamische Prozesse für Preisanpassungen entscheidend. Unternehmen sollten in diesem Zusammenhang ihre Kosten systematisch und in Echtzeit erfassen und die passenden Maßnahmen für jedes Szenario vorliegend haben. Nur so können Unternehmen in diesem seit jeher margenschwachem Markt erfolgreich in die Zukunft blicken.

Die sich seit langem in einem schwierigen Marktumfeld befindliche Milch- und Molkereiindustrie sieht sich in den letzten Jahren mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Neben zunehmenden regulatorischen Vorgaben und einer steigenden Nachfrage nach nachhaltigen Produkten setzen der Industrie seit 2022 vor allem die enormen Kostenschwankungen in Folge des Ukraine-Krieges zu. Wie in kaum einer anderen Branche lassen sich diese vor allem an der Preisentwicklung eines einzelnen Rohstoffes ablesen – der Milch. Die spezifische Abhängigkeit der Industrie und den Einfluss des Milchpreises auf die Produktionskosten verschiedener Milchprodukte lässt sich leicht erahnen – beispielsweise wird zur Herstellung von einem Kilogramm Joghurt ungefähr 1 Liter Rohmilch benötigt (1). Bei Frischkäse



Die Milch- und Molkereiindustrie sieht sich in den letzten Jahren mit neuen Herausforderungen konfrontiert

(Foto: Alana Harris auf Unsplash)

sind es bereits 4 Liter Rohmilch je Kilogramm und für ein Kilogramm Emmentaler sogar bis zu 13 Liter (2).

Als innerhalb eines Jahres Kostensteigerungen bei Landwirten den Preis für Kuhmilch um 43,6% steigen ließen (42,2 ct je kg im Dezember 2021 auf 60,6 ct je kg im Dezember 2022, wie in Abb. 1 ersichtlich), stand die margenschwache Branche vor großen Herausforderungen (3). Innerhalb kurzer Zeit mussten die Lebensmittelpreise mehrfach erhöht und gegenüber dem mächtigen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) durchgesetzt werden. Als die Kosten im Laufe von 2023 wieder rückläufig waren, wurden die Molkereien und Nahrungsmittelhersteller unter enormen Druck gesetzt und schnelle Preisnachlässe gefordert (4). Diese Umstände verdeutlichen einmal mehr, dass die Unternehmen der Milchwirtschaft flexible und systematische Prozesse für Preisadjustierungen parat haben müssen, um sich am Markt behaupten zu können.

Margenschwäche der Milch- und Molkereibranche

Die deutsche Milch- und Molkerei-Industrie ist im europäischen Vergleich, trotz einer zunehmenden Konsolidierung, weiterhin stark fragmentiert. Die genossenschaftlichen und privaten Molkereien sehen sich dabei einem insgesamt hohen Preisdruck ausgesetzt. Dieser wird durch die generell niedrige Zahlungsbereitschaft der deutschen Konsumenten für Lebensmittel bedingt und durch den hohen Konzentrationsgrad im LEH weiter verschärft. Erschwerend kommt hinzu, dass überwiegend Basisprodukte wie Butter und Sahne nachgefragt werden und Molkereien, die hier oft als Handelsmarkenhersteller fungieren, faktisch keinen Spielraum für eine Preisdifferenzierung haben. Dies führt dazu, dass die EBIT-Margen der deutschen Molkereien selten 3% übersteigen (5). Ausnahmen bilden international tätige Konzerne wie Arla Foods, die ihrer Marktmacht gezielt ausspielen, sowie private Molkereien und Lebensmittelhersteller, die sich auf Marken- oder Spezialprodukte fokussieren (6).

Preisbildung und Positionierung bei Markenprodukten

Während Handelsmarken in der Regel keine Möglichkeiten für eine Preisdifferenzierung bieten, sind Hersteller von Markenprodukten deutlich freier in ihrer Preisgestaltung. Bei der Festlegung von unverbindlichen Preis-

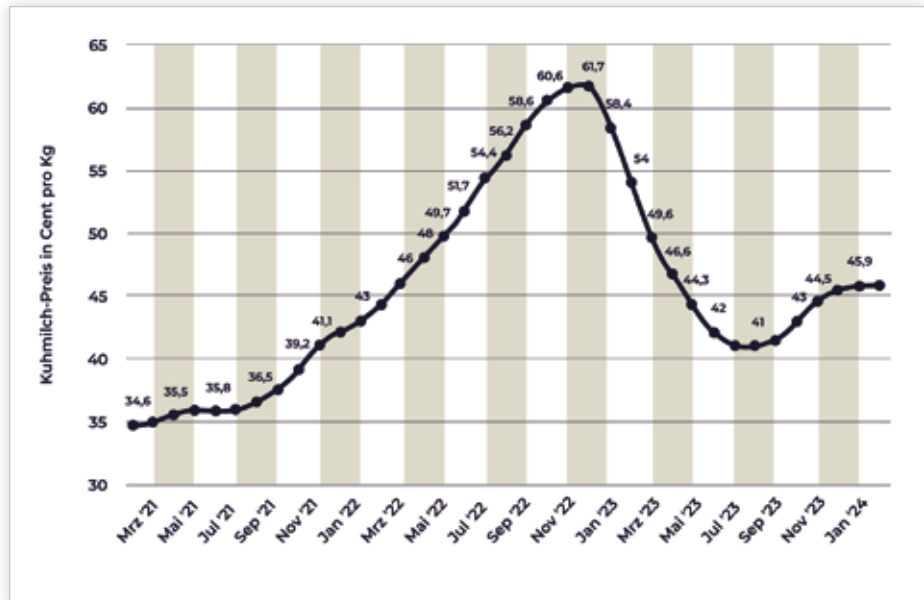


Abb. 1: Verlauf des monatlichen Milchpreises in Deutschland von 2021 bis Februar 2024

Abbildungen von Prof. Roll & Pastuch

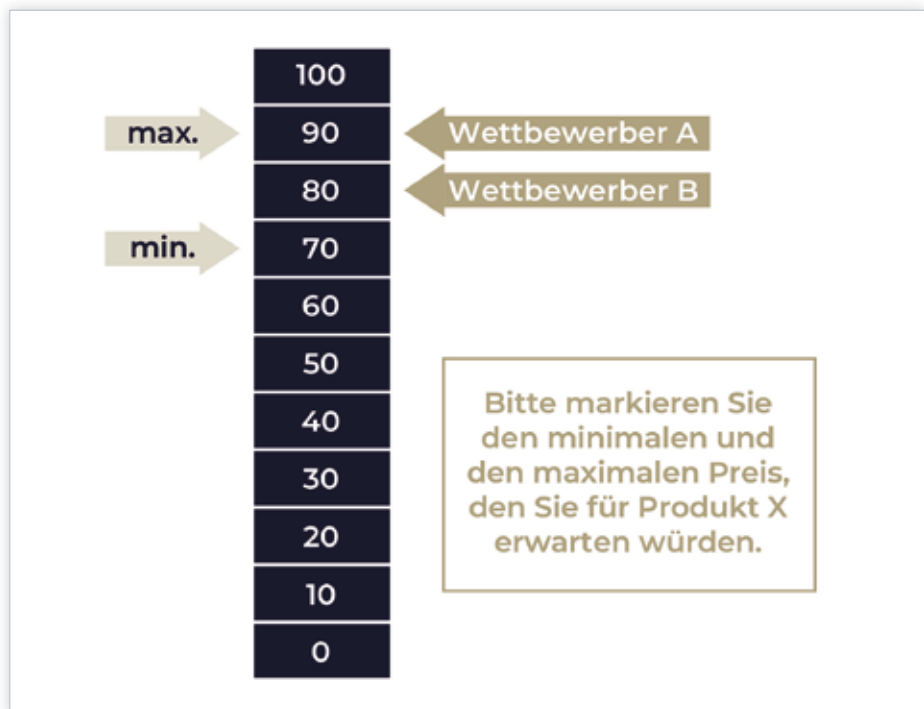


Abb. 2: Aided-Open-Line Pricing

empfehlungen für den LEH empfiehlt sich für Milchprodukte ein am Preisgefüge des Wettbewerbs orientierter Ansatz.

Als Hersteller sollte hierfür in einem ersten Schritt die gewünschte Ziel-Positionierung des Produktes im Markt definiert werden. Anschließend können Preise von Referenzprodukten des Wettbewerbs als Orientierung herangezogen werden. Die Preisdifferenz zu den Alternativen sollte dabei möglichst die Unterschiede in der Wertigkeit aus Kundensicht widerspiegeln (z.B. Bio-Zertifizierung, regionale

Herkunft, reduzierter Fettgehalt, nachhaltige Verpackung).

Eine einfach zu handhabende Marktforschungsmethode zur Ermittlung der Ist-Positionierung sowie der Zahlungsbereitschaft bietet das Aided-Open-Line-Pricing, wie in Abb. 2 dargestellt. Bei dieser Methode werden den Teilnehmern neben dem eigenen Produkt Alternativen von Wettbewerbern einschließlich deren Preisen präsentiert. Die Teilnehmer werden dann gebeten, eine Preisspanne anzugeben, innerhalb welcher sie den



Preisverhandlungen sollten sorgfältig vorbereitet werden

(Foto: Khwanchai Phanthong: <https://www.pexels.com/de-de/foto/menschen-buro-arbeit-erfolg-4175028>)

Preis des eigenen Produktes erwarten. Weicht die hieraus ermittelte Zahlungsbereitschaft von der zuvor definierten Ziel-Positionierung ab, sollten korrigierende Marketingmaßnahmen geplant und umgesetzt werden.

Produktplatzierung und Preisdurchsetzung

Für eine erfolgreiche Preisdurchsetzung im LEH ist die physische Platzierung der Produkte besonders wichtig. Die Produkte sollten so positioniert werden, dass sie sich ins Preisgefüge der umliegenden Produkte einfügen und gemäß der definierten Ziel-Positionierung entwickelt werden können. Strebt man beispielsweise eine Premiumpositionierung für einen Käse an, sollte dieser nicht in der obersten Reihe des Kühlregals neben den Handelsmarken platziert sein. Da das Erreichen der angestrebten Platzierung und oft auch die Produktleistung im umkämpften LEH sehr herausfordernd sein können, empfiehlt es sich, frühzeitig in den Aufbau einer starken Marke zu investieren. Wird eine Marke von Anfang an aktiv gegenüber den Konsumenten beworben und von diesen als attraktiv wahrgenommen, kann dies zu einem Pull-Effekt führen und das Interesse des LEH an einer Listung erhöhen. Dies erfordert jedoch Geschick und in der Regel umfangreiche Marketingbudgets, die besonders in der aktuellen Zeit oft knapp sind.

Systematische Planung von Preisanpassungen

Während grundsätzlich eine marktseitige Ableitung von Preisen empfohlen wird, sollte in diesem volatilen Umfeld auch die Kostenentwicklung im Auge behalten werden, um die bereits niedrigen Margen der Branche nachhaltig abzusichern.

Eine Grundvoraussetzung hierfür ist eine detaillierte und möglichst in Echtzeit vorliegende Erfassung der tatsächlichen Kosten. Bisher setzen viele Unternehmen nach wie vor auf kalkulatorische Kosten zur Planung und Be-

rechnung von Preisanpassungen, was jedoch zu verspäteten Reaktionen auf Kostensteigerungen führen kann, die sich negativ auf die Margen auswirken. Aus der Projekterfahrung wird daher empfohlen, technische Voraussetzungen zu schaffen, die dem Controlling eine zentrale und automatisierte Erfassung aller tatsächlichen Kosten ermöglichen.

Basierend darauf können klare Triggerpunkte festgelegt werden, ab denen vordefinierte Prozesse in Gang gesetzt werden. Beispielsweise eine Erhöhung des Milchpreises um 5% im Vergleich zum Vormonat. Tritt dies ein, sollten Controlling und Vertrieb zusammenkommen, um Annahmen zur weiteren Entwicklung der Kosten zu treffen. Dabei können mögliche Szenarien (z.B. in den nächsten drei Monate steigt der Milchpreis um weitere 5%, stagniert oder fällt um 5%) diskutiert und deren Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet werden. Der daraus abgeleitete Erwartungswert kann als Grundlage für weitere Entscheidungen zum Umfang möglicher Preisanpassungen herangezogen werden. Dabei ist es sehr wichtig, überlegte Abschätzungen zu treffen, da sich zu hohe Preiserhöhungen negativ auf Marktanteile auswirken können, während zu niedrig angesetzte Anpassungen zu Lasten des Profits gehen. Bei großer Unsicherheit über die weiteren Kostenentwicklungen kann auch ein stufenweises Vorgehen sinnvoll sein, bei dem zunächst eine kleinere Preisanpassung vorgenommen und weitere Maßnahmen von der künftigen Kostenentwicklung abhängig gemacht werden. Ein solches Vorgehen ist allerdings oft komplex und ressourcenaufwendig.

Erfolgreiche Umsetzung von Preisanpassungen

Neben der festgelegten Höhe der Preisanpassungen spielt im LEH insbesondere auch das Timing eine wichtige Rolle. Hierfür sollte sorgfältig das Marktumfeld beobachtet und mögliche (Re-)Aktionen der Wettbewerber antizipiert werden. Grundsätzlich gilt, dass die

ersten Unternehmen, die Preiserhöhungen verhandeln wollen, auf größeren Widerstand stoßen können. Wird angenommen, dass ein relevanter Wettbewerber seine Preise zeitnah ebenfalls erhöhen möchte, kann es von Vorteil sein, dessen Verhandlungen mit dem LEH abzuwarten. Gleichzeitig sollten Preiserhöhungen auch nicht zu spät verhandelt werden. Zum einen kann das Verständnis des LEH für Preiserhöhungen nachlassen, zum anderen muss das Abwarten aus dem eigenen Profit bezahlt werden.

Wird die Entscheidung getroffen, in Preisverhandlungen mit dem LEH zu gehen, sollten diese sorgfältig vorbereitet werden. Dabei ist es von großer Bedeutung, dass die Vertriebsmitarbeiter klare und nachvollziehbare Argumente zur Hand haben. Diese scheinen insbesondere bei Milchpreissteigerungen naheliegend. Aufgrund der hohen Transparenz und Volatilität des Milchpreises sollte allerdings überlegt werden, ob auch wertbasierte Argumente für Preiserhöhungen vorliegen (z.B. überarbeitete Verpackungen oder angepasste Inhaltsstoffe) und diese gegebenenfalls stärker hervorgehoben werden. Wird nämlich ausschließlich über die gestiegenen Kosten argumentiert, wird der LEH bei rückläufigen Kosten auch Preissenkungen einfordern.

Handlungsempfehlung

Die Milch- und Molkereiindustrie steht vor enormen Herausforderungen. Um sich im margenschwachen Umfeld behaupten zu können, sollten sich Unternehmen, wo möglich, über ihre Produkte differenzieren und diese strategisch sinnvoll im Markt platzieren. Insbesondere Unternehmen ohne starke Marken sollten zudem einen Fokus auf die Kostenseite legen. Es ist sehr wichtig, Kostensteigerungen frühzeitig zu identifizieren und passende Preisanpassungen abzuleiten. Hierbei sind nicht nur die Höhe, sondern insbesondere auch das Timing und die Argumentation gegenüber dem LEH von Bedeutung.

Quellen:

- 1: Milchindustrie-Verband e.V. (20219): Fakten Milch. Milch und mehr – die deutsche Milchwirtschaft auf einen Blick, URL: <https://milchindustrie.de/wp-content/uploads/2019/09/Fakten-Milch-September-2019.pdf>
- 2: Käsekompass NRW (2024): Wie wird aus frischer Milch ein Stück Käse?, URL: <https://www.kaesekompass-nrw.de/kaeseinfos/infos-im-ueberblick/herstellung>
- 3: Statista (2024): Preis von Kuhmilch in Deutschland von März 2014 bis Februar 2024, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/380546/umfrage/preis-von-kuhmilch-in-deutschland/>
- 4: agrarheute (2023): Bauern sind empört: Aldi kündigt Preissenkungen an, URL: <https://www.agrarheute.com/management/agribusiness/bauern-empoert-aldi-kuendigt-preissenkungen-604320>
- 5: HSH Nordbank AG (2017): Milch – Branchenstudie Molkereiwirtschaft, URL: https://www.topagrar.com/dl/3/8/2/8/1/9/7/RS-102-2017_Anlage_HSH_Milchstudie_2017.pdf
- 6: Statista (2024): EBIT-Marge von Arla Foods weltweit in den Jahren 2006 bis 2023, URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/369918/umfrage/ebit-marge-von-arla-foods-weltweit/>