

Klicken Sie bitte hier, um diesen Artikel zu drucken» 

Schlechten Zeiten für Nordmilch



Radstar Zabel: Die sprintenden Milchmänner haben die Märkte Milram bekannter gemacht, Foto: dpa

Milram» Werbestar Zabel gedopt, der Vorstandschef gescheitert, Mitarbeiter erzürnt: Für die Nordmilch AG und ihre Marke Milram kommt es knüppeldick.

Den Mai 2007 wird man bei Nordmilch, Deutschlands größtem Milchverarbeiter, so schnell nicht vergessen. Am 7. ging Vorstandschef Stephan Tomat, und das mitten in einem Komplettumbau des Unternehmens. Kaum 14 Tage später marschierten Hunderte Nordmilch-Mitarbeiter vor das Verwaltungsgebäude am Bremer Flughafen, um lautstark gegen drastische Einsparungen zu demonstrieren, die der abgelöste Konzernchef noch angestoßen hatte. An jenem Dienstag ahnten die Mitarbeiter noch nicht, dass die Nordmilch-Marke Milram zwei Tage später aus ganz anderen Gründen in die Schlagzeilen geraten sollte. Radstar Erik Zabel vom Team Milram, die Werbe-Ikone des Milchkonzerns, erschütterte mit einer tränenreichen Dopingbeichte die Öffentlichkeit.

Für Nordmilch kommt es derzeit knüppeldick. Das Unternehmen gehört zu den ertragsschwächsten Milchproduzenten im Land. Seit zehn Jahren versucht sich das Management am Aufbau zukunftsfähiger Strukturen. Mit dem ehemaligen Nestlé-Manager Tomat war endlich einer angetreten, der mit neuem Elan den Umschwung bringen sollte. Doch auch er ist gescheitert. Nun zieht in Bremen der neue Chef des knapp zwei Milliarden Euro Umsatz schweren Milchriesen, der Österreicher Josef Schwaiger, das

Umbautempo wieder an.

Zwei Werke werden im kommenden Jahr geschlossen, das gesamte Nordmilch-Sortiment wird um rund ein Drittel zusammengestrichen, unter der Marke Milram wird es künftig keine Frischmilch, keine Desserts und auch keine Joghurts mehr geben. Pläne für die Rückverlegung der Nordmilch-Zentrale nach Zeven bei Bremen und für den Rückzug aus dem rund acht Millionen Euro teuren Radsportsponsoring liegen in der Schublade, und bei den gut 9000 Milchbauern, denen die Nordmilch gehört, will Schwaiger bis zu 40 Millionen für weitere Sanierungsschritte über Genuss-scheine oder andere Beteiligungsmodelle einsammeln.

Ziel der Rosskur: mehr finanzielle Unabhängigkeit, ein zukunftsfähiges Sortiment und vor allem – die Verbesserung des Milchgeldes. Das ist das Geld, das Nordmilch seinen Landwirten für die angelieferte Rohmilch zahlt. Da Gewinnstreben kein Selbstzweck einer Genossenschaft ist und das eingezahlte Kapital der Landwirte nicht verzinst wird, gilt die Höhe des Milchgeldes als wichtigster Gradmesser des Erfolgs.

Test: Küche in Frankreich?

Und das lag bei der Nordmilch im vergangenen Jahr im Schnitt unter 27 Cent je Kilogramm Milch. Peinlich wenig: Ein internes Papier zeigt, dass Nordmilch bei den Zahlungen auf Platz 140 rangiert – von insgesamt 148 Molkereien. Unprofitable Sortimente und hohe Kosten im Vergleich zu Wettbewerbern ließen höhere Auszahlungen nicht zu.

Vielen Landwirten reicht es. Die Mitgliederzahl der Genossenschaft sank um fast 1200 auf 9212. Bereits 2006 wurden mit 4,2 Milliarden Litern Milch etwa 200 Millionen weniger verarbeitet als im Jahr davor. Weitere 200 Millionen Liter sind für die kommenden Jahre bereits gekündigt, der Molkerei droht die Rohstoffbasis wegzubrechen. In der zweiten Jahreshälfte soll mit steigenden Auszahlungen der Abwärtstrend gestoppt werden. Zu allem Überflus stecken die Bremer Milchmänner, die in Deutschland fast jeden sechsten Liter Milch einsammeln, auch noch im Clinch mit einem ihrer größten Handelskunden, der Hamburger Edeka.

Wenigstens kann Sprint- und Spitzenstar Zabel mit dem blau-weißen Milram-Leibchen in diesem Jahr wieder zur Tour de France antreten. Da seine Epo-Spritzkur zu Beginn der Frankreich-Rundfahrt 1996 sportrechtlich verjährt ist, muss der 36 Jahre alte Vizeweltmeister aus Unna wohl keine Sanktionen fürchten.

So glimpflich wird es für Nordmilch möglicherweise nicht ausgehen. „In der Milchwirtschaft konzentrieren sich die Wettbewerber“, warnt Schwaiger. Die Zeit der Generalisten, die aus Milch alles herstellen, was machbar ist, ist endgültig vorbei. Dabei hatte schon Schwaiger-Vorgänger Tomat die Milchgenossenschaft flurbereinigt. Er krepelte das 1999 aus der Nordmilch eG und vier weiteren Molkereien mit 24 Standorten und 4500 Mitarbeitern entstandene Monstrum völlig um. Übrig geblieben sind zehn Standorte und weniger als 3000 Mitarbeiter. Vorerst.

Tomat kappte zudem die genossenschaftlichen Führungsstrukturen mit ihren ehrenamtlichen Vorständen und holte professionelle Konzernmanager nach Bremen. Aus den einst zwei Dutzend, meist nur regional bekannten Marken, wurde ein Tandem: Milram für den deutschen und europäischen Markt und Oldenburger für den Export nach Russland, Asien und Afrika.



Nordmilch-Chief Schwaiger: Führte von 1995 bis 2002 die österreichische Molkerei Berglandmilch zur Marktführerschaft

Alles lief nach Plan. Tomat war auf dem besten Weg, aus der chronisch ertragsschwachen Genossenschaft ein modernes Konsumgüterunternehmen zu formen. Doch Ende 2005 stockte der Umbau.

Tomat verlor die große Linie aus den Augen und bekam gesundheitliche Probleme. Statt sich um die Sortimentsbereinigungen, Kostensenkungen oder Produktneuheiten zu kümmern, investierte er viel Zeit und Energie in Gespräche mit den Milchbauern: Er wollte die altehrwürdige Genossenschaft in eine Aktiengesellschaft umwandeln und brauchte dafür die Zustimmung der Landwirte, den sogenannten Nordmelkern. Von der Gründung einer AG versprach sich Tomat eine Erleichterung bei der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und ein verbessertes Rating bei der Aufnahme von Fremdkapital.

Wochenlang tingelte Tomat durch verrauchte norddeutsche Dorfkrüge um die Nordmelker zu überzeugen. Ende Juli 2006 hatte er sein Ziel erreicht: Die Nordmilch AG ging rückwirkend zum 1. Januar 2006 an den Start, mit der Nordmilch eG als alleiniger Aktionärin, wodurch der Einfluss der Genossenschaftsmitglieder

gesichert ist. „Die Ausgründung des operativen Geschäfts in eine AG war für unsere Genossenschaft ein historischer Schritt. Aber es hat uns beim Umbau zurückgeworfen“, sagt Schwaiger rückblickend.

Kaum zwei Monate später entschied das Nordmilch-Management während Tomats Abwesenheit die Milchpreisauszahlung im Juli auf 25,5 Cent festzuschreiben, während einige norddeutsche Wettbewerber wie die Molkerei Ammerland teilweise um bis zu einem Cent gegenüber dem Vormonat erhöht hatten. Prompt flatterten Tomat Kündigungsdrohungen empörter Nordmelker auf den Tisch.

In einem denkwürdigen Brief an die Mitglieder bezog Tomat Stellung: „Nach der Rückkehr von meiner Dienstreise nach Asien, aus Urlaub und aus einem Kuraufenthalt – dieser war erforderlich, da nach dreieinhalb Jahren der Nordmilch-Sanierung meine Batterien vollständig aufgebraucht waren, musste ich leider feststellen, dass das ganze positive Momentum aus unserer fantastischen Vertreterversammlung im Juni aufgrund einer Monatsauszahlung offensichtlich wieder dahin ist.“

Die Festlegung dieses Milchpreises sei aus seiner Sicht eine Fehlentscheidung gewesen, kritisierte Tomat, die unverzüglich korrigiert werde.

Können Sie unter Gourmets mitreden? Testen Sie sich selbst - mit Starkoch Dieter Müller!

Tomats Rundumschlag hinterließ einen tiefen Riss zwischen ihm und den Milchbauern, seinen Vorstandskollegen und Aufsichtsräten, der nicht mehr zu kitten war. Auf seinen klaren, visionären Kurs fand Tomat nicht mehr zurück, er habe zunehmend „Luftschlösser gebaut“, heißt es im Aufsichtsrat. Immer wieder gaben sein Gesundheitszustand und seine Kuraufenthalte Anlass für Spekulationen. „Er saß da mit riesigen Pupillen und schwitzte sehr stark“, will jemand beobachtet haben, der öfter mit ihm zusammensaß. Anfang Mai wurde Tomats Vertrag, der noch bis 2010 lief, aufgelöst.

Schwaiger knüpft nun an, wo Tomat vor der Umwandlung in die AG aufgehört hat. Der Österreicher kennt sich bestens aus in der Milchwirtschaft, ist mit frischer Kuhmilch aufgewachsen; seine Eltern hatten eine kleine Molkerei in Kirchberg in Oberösterreich. Nach BWL-Studium und Promotion in Innsbruck sowie anschließender Ausbildung zum Käsemeister machte Schwaiger erste Stationen bei den österreichischen Molkereien Raab und Schärtinger.

Von 1995 bis 2002 führte Schwaiger als Generaldirektor die Berglandmilch zur Marktführerschaft in Österreich – ehe Meinungsverschiedenheiten zwischen den bäuerlichen Funktionären und Schwaiger über die Beteiligungspolitik und künftige Investitionen zum Bruch führten. Nach seinem Ausscheiden arbeitete Schwaiger

als Unternehmensberater für die Molkereiwirtschaft – auch für Nordmilch. Nun muss er zeigen, dass er seine damaligen Ideen auch in die Tat umsetzen kann: vor allem die beiden Werksschließungen und die Verkleinerung des Sortiments.

„Dort, wo keine Markt- und Kostenführerschaft erzielbar ist, ziehen wir uns zu-rück und passen die Strukturen an“, sagt Schwaiger. Das Geschäft mit Desserts und Joghurts etwa sei auf „unterdurchschnittlichem nationalem Kostenniveau“, habe „zu geringe Mengen zur Erreichung der Kostenführerschaft“ und sei „international nicht wettbewerbsfähig“, heißt es in einer internen Analyse. Diese Produkte wird es bei Nordmilch nicht mehr geben. Gegen Joghurt-Riesen wie Müller, Ehrmann, Campina (Landliebe) oder Danone (Fruchtzwerge) sind die Bremer chancenlos. Stärken will Schwaiger dagegen Produkte wie Käse (Burlander, Benjamin), Fruchtbuttermilch und Fruchtmolke sowie Quarkprodukte, wie das bekannteste Milram-Produkt, den Frühlingsquark. Die Geschichte von Nordmilch ist eng mit Deutschlands Lieblingsquark verbunden. Als „Nordmilch – Nordische Dauermilch-Gesellschaft“ ging der Milchriese 1947 an den Start. Der Vater von Nordmilch, der Landwirt Fritz Pahlke, führte das Unternehmen von 1953 bis 1975, wandelte die Gesellschaft in eine Genossenschaft um und kaufte eine kleine Kondensmilchfabrik, die den Namen Milram mitbrachte.

Ab 1963 war Nordmilch durch neue Technologien in der Lage, in großem Stil Quarkprodukte herzustellen. Im April 1967 kommt Milram Frühlingsquark auf den Markt, der es heute auf einen Marktanteil von fast 30 Prozent bringt. In den folgenden Jahrzehnten wurde die Marke mit Joghurts, Desserts, Frischmilch, Buttermilch oder H-Milch ständig erweitert.

Doch damit ist nun Schluss: Das Milram-Sortiment wird von 240 auf 160 Artikel zusammengestrichen, das gesamte Nordmilch-Sortiment um ein Drittel. „Wir werden nicht mehr jede Fettgehaltstufe und jede Bechergröße herstellen“, sagt Schwaiger. Aber wohin mit der Milchmenge, zu deren Abnahme die Nordmilch verpflichtet ist? Sie könnte etwa mit dem Konkurrenten Humana getauscht werden, der der Nordmilch die Kondensmilchproduktion zuschanzt und im Gegenzug die Frischmilchherstellung übernimmt. Die Artikel, die nun aus dem Milram-Sortiment gestrichen werden, machen ohnehin nur fünf Prozent der gesamten Milchmenge aus. „Und die werden eben in andere Kanäle umgeleitet“, sagt Schwaiger. Etwa in die Herstellung von Industrieprodukten, der mit rund 900 Millionen Euro größten Sparte bei Nordmilch. Die Bremer liefern Milch für Ferrero oder Mars und Käse für Pizzahersteller wie Dr. Oetker oder Wagner.

Zurückgefahren werden soll auch die Belieferung von Discontnern und Supermarktketten mit Handelsmarken. Rund 500 Millionen Euro Umsatz erlöst Nordmilch bei Aldi, Lidl oder Rewe mit Quark, Milch-Portionspackungen, Kaffeeweißer oder Kondensmilch. Alles in allem soll der Schrumpfkurs Einsparungen von gut 15 Millionen Euro jährlich bringen.

„Ein Horrorkonzept“ nennt Matthias Brümmer, Geschäftsführer der Gewerkschaft Nahrung, Genuss, Gaststätten (NGG) in der Region Oldenburg und Betreuer des Gesamtbetriebsrates, den Kurs und wirft dem Management unternehmerisches Versagen vor: Nordmilch schrumpfe seit sieben Jahren ohne sichtbaren Erfolg. „Wer schrumpft, kann nicht wachsen und gesund werden“, sagt Brümmer.

Neben der offiziell verkündeten Absicht, zwei Betriebe mit 260 Mitarbeitern dichtzumachen, stehen laut Brümmer noch drei weitere Werke vor der Schließung. Weitere Stellen seien auch in der Nordmilch-Verwaltung am Hauptsitz Bremen in Gefahr. Als das erste Sanierungskonzept 2002 beschlossen wurde, habe der Vorstand versprochen, es werde ab 2007 wieder Neueinstellungen geben, sagt der Gewerkschafter.

Sushi kennen Sie sicherlich. Doch wie steht es mit Ihrem weiteren Wissen über die japanische Küche? Finden Sie es heraus - mit unserem Test!

Gegen die Sorgen der Mitarbeiter stehen jedoch die der Eigentümer, die rund 9000 Landwirte. Sie werden den geforderten höheren Milchpreis nun dank der weltweit gestiegenen Nachfrage bekommen. „In diesem Jahr dürften die Preise um etwa zehn Prozent zulegen“ sagt Michael Bockelmann, Chef des Genossenschaftsverbands Norddeutschland e. V., einem Prüfungs- und Beratungsverband für mehr als 1200 genossenschaftliche Unternehmen in acht norddeutschen Bundesländern. Im Gesamtjahr 2007 rechnet er mit Preisen um die 30 Cent, und 2008 könnte sich der Liter erneut um acht bis zehn Prozent verteuern.

Die deutschen Milchverarbeiter konnten bei den großen Handelsketten schon Preiserhöhungen durchsetzen. So kostet bei den Discontnern der Liter Vollmilch 62 statt zuvor 55 Cent. Auch Nordmilch konnte die Preise bei allen wichtigen Handelspartnern anheben. Nur die Edeka stellte sich zickig an, nahm die Erhöhungen zwar murrend hin, verbannte dafür im Gegenzug in einigen Regionen verschiedene Milram-Quarks und -Molkeprodukte aus den Regalen.

Die Preiserhöhungen sollen sich im zweiten Quartal in den Milchpreisen niederschlagen. „Wir werden das Milchgeld auf mindestens 30 Cent im zweiten Halbjahr erhöhen“, sagt Schwaiger. In Bayern zahlen erste Molkereien schon jetzt über 31 Cent aus. Offenbar zeigen auch die Umbauten erste Erfolge: Von Januar bis Mai steig der Umsatz gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 67 Millionen Euro, das Ergebnis um über 30 Millionen Euro.

Sorgen bereitet den Nordmilch-Managern dagegen der Milram-Express um Erik Zabel. Zwar haben die zahlreichen Siege der sprintenden Milchmänner den Bekanntheitsgrad der Marke deutlich gesteigert und man sei auch durchaus von dem Marketinginstrument Team Milram überzeugt. Aber: „Wenn wir sehen, dass der Markenwert in Gefahr ist, dann werden wir sofort reagieren“, sagt Vertriebs- und Sponsoringchef Martin Mischel.

Vor gut einem halben Jahr sah die Radsportwelt für Mischel und die Nordmilch noch wesentlich rosiger aus. In einem Booklet mit farbenfrohen Porträts aller Milram-Fahrer schrieb Mischel im Grußwort „Schließlich steht der Radsport wie kaum eine andere Disziplin für Natürlichkeit, Frische und Aktivität – genau wie unsere Marke Milram mit ihren Produkten.“

Das Thema Doping bei wiwo.de:

- **Biochemiker Wilhelm Schänzer über den Kampf gegen Doping und die Gefahr der Sportler, erwischt zu werden.**

[08.07.2007] mario.brueck@wiwo.de

Aus der WirtschaftsWoche 28/2007.

Nichts ist spannender als Wirtschaft. Lesen Sie in der WirtschaftsWoche, was die Wirtschaft bewegt.

Alle Rechte vorbehalten.

Die Web-Seiten von wiwo.de, ihre Struktur und sämtliche darin enthaltenen Funktionalitäten, Informationen, Daten, Texte, Bild- und Tonmaterialien sowie alle zur Funktionalität dieser Web-Seiten eingesetzten Komponenten unterliegen dem gesetzlich geschützten Urheberrecht der ECONOMY.ONE GmbH. Der Nutzer darf die Inhalte nur im Rahmen der angebotenen Funktionalitäten der Web-Seiten für seinen persönlichen Gebrauch nutzen und erwirbt im übrigen keinerlei Rechte an den Inhalten und Programmen.

Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ist ohne schriftliche Genehmigung der ECONOMY.ONE GmbH untersagt. Unter dieses Verbot fällt insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-Rom.

© **ECONOMY.ONE GmbH, 2000-2007**

Klicken Sie bitte hier, um diesen Artikel zu drucken» 

Menschen der
Wirtschaft 