

# Kooperation mit der Financial Times Deutschland

26.04.2010

Beispiel Milchwirtschaft

## Marketing als Moralisierung der Märkte

**Die Diskussion zum Thema Milch und Milchprodukte fokussiert überwiegend auf den Preis. Denn für viele Verbraucher sind Milchprodukte austauschbar geworden. Wo jedoch ein Zusatznutzen vermarktet wird, können Bauern und Unternehmen profitieren.**  
von Markus Schaal (TNS Infratest) und Hans Graßl (Universität Siegen)

Der spektakuläre Kampf der Bauern um höhere Milchpreise hat einen der bedeutendsten Pfeiler der deutschen Lebensmittelwirtschaft ins öffentliche Bewusstsein gerückt: die Milchwirtschaft. Die Zahlen sind beeindruckend: Mit einem Umsatz von 22,3 Mrd. Euro (2008) ist die Milchindustrie die mit Abstand größte Lebensmittelbranche in Deutschland und mit rund 37.000 Mitarbeitern (2007) ein wichtiger Arbeitgeber. Das Verhältnis zwischen Umsatz und Beschäftigung in dieser Branche signalisiert, dass wir es mit einem hoch technisierten, kapitalintensiven und produktiven Wirtschaftszweig zu tun haben.

Den Grundstoff der Milchindustrie: 28,4 Millionen Tonnen Rohmilch im Wert von ca. 9,7 Milliarden Euro (2008) liefern rund 100.000 Milcherzeuger, die in Deutschland ca. 4 Millionen Milchkühe halten. Der wertvolle Rohstoff Milch und die Produkte, die daraus hergestellt werden, sind nach wie vor fest in der deutschen Konsumkultur verankert.

Doch die wirtschaftliche Lage der einheimischen Milcherzeuger und vieler Molkereien wird schwieriger. Die Importe aus anderen EU-Ländern, aber auch aus fernen Gebieten des Weltmarkts, üben - verstärkt durch den wettbewerbsintensiven deutschen Lebensmittelmarkt - einen erheblichen Druck auf die Preise für Rohmilch und Milchprodukte aus.

### Mit Moral und Quote zum Erfolg: Die Perspektive der Milchbauern



Die Milchbauern sind mit den Preisen schon längere Zeit unzufrieden

Wie sehen die Problem- und Interessenlagen der verschiedenen Stakeholder in der Milchwirtschaft aus? Die Milchbauern, die Molkereien, der Handel und die Verbraucher können als die Hauptakteure in dem andauernden Drama um den Preis für Rohmilch und für Milchprodukte identifiziert werden. Diese Hauptakteure machen sich gegenseitig für die Preisschwankungen und die Auseinandersetzungen verantwortlich, die auf dem Markt für Milchprodukte stattfinden.

Die Bauern haben naturgemäß vor allem den Rohmilchpreis im Blick. Sie werfen den Molkereien und dem Handel vor, Milch zu einem reinen Rohstoff zu degradieren, der möglichst billig und in standardisierter Quantität auf dem Markt vorhanden sein muss. Die Besonderheiten der landwirtschaftlichen Produktion, vor allem der bäuerlichen Landwirtschaft mit ihren sozialen, ökologischen und kulturellen Funktionen im ländlichen Raum geraten ihrer Ansicht nach unter die Räder eines liberalisierten Marktes.

Die bäuerlichen Milcherzeuger vertrauen in ihrem Kampf um höhere Milchpreise einerseits auf die Einsicht ethisch handelnder Konsumenten, die sich dafür interessiert, was sie kaufen und woher das kommt, was sie kaufen. Sie hoffen also auf eine umfassende Moralisierung des Marktes für Milchprodukte.

Andererseits fordern vor allem die kleineren und mittelgroßen süddeutschen (Familien-)Betriebe als Ersatz für die 2015 auslaufende Milchquote der EU eine gezielte Mengensteuerung in der Hand der Erzeuger, unterstützt durch eine rechtliche Absicherung des Staates. In einer telefonischen Umfrage von TNS Infratest im März 2009 sprachen sich 61 Prozent der Milchbauern des Bundesverbandes Deutscher Milchviehhalter (BDM) für eine solche flexible und selbstverwaltete Quote aus.

### **Der Markt bestimmt den Preis: Die Perspektive der Molkereien**

Die Molkereien und der Handel machen dagegen ein rein quantitatives Überangebot an Rohmilch für die Krisen der Milchwirtschaft verantwortlich. Sie plädieren deshalb konsequent für eine weitere Liberalisierung des Milchmarkts. Quotenregelungen müssen abgeschafft und der Markt sich selbst überlassen werden, damit dieser seine selbstregulative Kraft entfalten könne. Eine gewisse Bereinigung des Marktes auch bei den Milcherzeugern ("Strukturwandel der Landwirtschaft") sei unumgänglich, um mit der heimischen Milch und heimischen Milchprodukten langfristig wieder profitabel und erfolgreich auf dem Weltmarkt auftreten zu können.



Theo Müller von Müller Milch

Eine Abschottung des nationalen Marktes sei illusorisch. Der Unternehmer Theo Müller identifiziert ohnehin einen engen Zusammenhang zwischen den Milchpreisschwankungen in Deutschland und der globalen Milchpreisentwicklung: "Weder die Discounter noch die Molkereien sind dafür verantwortlich, ob der Milchpreis pro Liter 20, 30 oder 40 Cents beträgt. Der Milchpreis bildet sich ausschließlich über die Preise für Magermilchpulver und Blockbutter, und beides ist nicht bei Aldi erhältlich.

Diese Gesetzmäßigkeit war 2007 zu beobachten, als infolge der Preissteigerung für Magermilchpulver und Blockbutter der Preis für einen Liter Milch auf über 40 Cents stieg. Seit Mitte 2008 fallen die Preise für Pulver und Butter - und damit auch die Milchpreise." (Müller, 2009).

Die Einschätzung Theo Müllers teilt auch der deutsche Milchindustrieverband, der darauf hinweist, dass der Milchmarkt sehr sensibel bereits auf geringste Schwankungen in der weltweiten Milcherzeugung reagiere.

Neben den Milchbauern und den Molkereien spielen die Handelsunternehmen eine wichtige Rolle für den Milchpreis, den die Verbraucher im Supermarkt bezahlen. Die wenigen großen Handelsunternehmen konkurrieren stark um die Gunst der Verbraucher und sind daher immer wieder bestrebt, sich besonders zu profilieren. Neben dem Einkaufserlebnis, der Qualität und dem Sortiment spielt der Preis für Grundnahrungsmittel hier eine entscheidende Rolle.

Während die Verbraucher bei Süßwaren, Wein, Käse- und Wurst- oder anderen Spezialitäten bereit sind, tiefer in die Tasche zu greifen, reagieren sie bei Grundnahrungsmitteln wie Milch, Brot und Butter besonders sensibel auf Preisschwankungen. Der Preis dieser Produkte gilt ihnen als wichtiger Indikator dafür, ob ein Einzelhandelsunternehmen insgesamt günstig ist (Planet Retail).



Discounter machen die Grundnahrungsmittel günstig, um Kunden zu locken

### **Preis als alleiniges Zugmittel**

Diesen Effekt machen sich die Handelsunternehmen zunutze, indem sie über besonders günstige Angebote bei solchen Nahrungsmitteln dem Verbraucher immer wieder ihre Preisführerschaft signalisieren. Diese besondere Signalfunktion der Preise insbesondere für Milch und Butter setzt die Milchwirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen unter besonderen Druck.

Der harte Preissenkungs-Wettbewerb insbesondere der Discounter führt immer wieder zu neuen Abwärtsspiralen beim Preis für Milchprodukte. Die Handelsunternehmen sehen sich dabei als Vorkämpfer für die Interessen des Verbrauchers, der ihrer Ansicht nach an einer möglichst günstigen Versorgung mit Grundnahrungsmitteln ein besonderes Interesse hat.

Dass diese Sichtweise durchaus nicht am Markt vorbei geht, zeigen die steigenden Absatzzahlen für Handelsmarken beispielsweise im Bereich der Frisch- und H-Milch aber verstärkt auch bei Yoghurt, Sahne, Butter und Quark.

### **Die Milch: Bald namenloses Massenprodukt?**

Betrachten wir die Situation auf dem Trinkmilchmarkt etwas genauer: Der Markt für Frisch- und H-Milch wird von Handelsmarken und Discountern dominiert, die sich harte Preiswettbewerbe liefern. Vor diesem Hintergrund finden Investitionen in Marken, Marketing oder gar in Produkt- oder Verpackungsinnovationen im Bereich der Trinkmilch kaum noch statt. Lediglich die länger haltbare sogenannte ESL Milch sowie verschiedene Verpackungsvarianten können in letzter Zeit als Innovationen gelten.

Kein Wunder ist es deshalb, dass die Trinkmilch von den Verbrauchern noch immer als das einheitliche und standardisierte Massenprodukt wahrgenommen wird, zu dem es die Molkereien und der Handel in den letzten Jahrzehnten gemacht haben.

Der Kauf von Milch findet bei vielen Konsumenten weitgehend habitualisiert statt, ohne dass etwa auf Herkunft, Marke oder andere Eigenschaften geachtet wird. Ein Vergleich mit dem deutschen (Massen-)Weinmarkt in den 1950er und 1960er Jahren drängt sich auf. Aus Verbraucherumfragen ist bekannt, dass beispielsweise die Marke bei Trinkmilch nur bei etwa 20 Prozent der Verbraucher eine wichtige Rolle spielt. In der Sprache des Marketings ist die Trinkmilch damit zu einem sogenannten "low involvement"-Produkt geworden, über dessen Kauf die Verbraucher sich kaum Gedanken machen.

### **Kein Gewinnbringer**

In der Milch verarbeitenden Industrie ist es kein Geheimnis, dass mit der Milch als Frisch- oder H-Milch kaum noch Geld zu verdienen ist. Umsatzmäßig spielt die Milch als solche zwar nach wie vor eine große Rolle. Rund 20 Prozent der Rohmilch wird von den Molkereien zu Trinkmilch weiterverarbeitet. Wachstum und Gewinn werden in der Milchindustrie aber vor allem durch die Veredelung der Milch angestrebt. Dem harten Preisdruck können die Molkereien nur entrinnen, wenn sie Spezialitäten oder bekannte Marken produzieren, für die der Verbraucher bereit ist tiefer in die Tasche zu greifen.



Emotional: Werbespot der Agentur Springer & Jacoby für Produkte von Müller Milch

Die Milchwirtschaft tut gut daran, sich nicht dem Trend zur kundenorientierten Emotionalisierung zu entziehen. Milchprodukte wie Fruchtojoghurt, Joghurt- und Milchdrinks sowie Frischkäse, Käsespezialitäten und Quark, womöglich als Bioprodukte konzipiert, tragen deshalb heutzutage in immer größerem Maße zu den Erlösen der Molkereien und des Handels bei.

Hinzu gekommen sind in den letzten Jahren verstärkt auch die sogenannten funktionellen Milchprodukte, die einen besonderen Nutzen für die Gesundheit versprechen.

Doch genau in diesem Bereich sind viele deutsche Molkereien oft schlecht aufgestellt. Nur wenige haben es in den vergangenen Jahren geschafft, profilierte Marken oder Produktlinien zu entwickeln, die sich wirklich flächendeckend auf dem Markt durchgesetzt haben. Viele kleinere und mittlere Molkereien hingegen bleiben bei diesem Wettbewerb auf der Strecke und können der Dynamik der namenlosen Massenproduktion nicht entrinnen.

Wie könnte vor diesem Hintergrund eine zeitgemäße Marketingstrategie aussehen, die zu einer "win-win-win-win"-Situation sowohl für die Milcherzeuger, wie auch für die Molkereien, den Handel und die Endverbraucher führt? Dazu gilt es zunächst jenseits der vereinheitlichenden Dynamik des Weltmarktes und der harten Preiskonkurrenz zwischen den großen Discountern auf dem Rücken der Milchprodukte Spielräume für den Milchpreis (sowohl für die Milchbauern als auch für die Verbraucher) auszuloten.

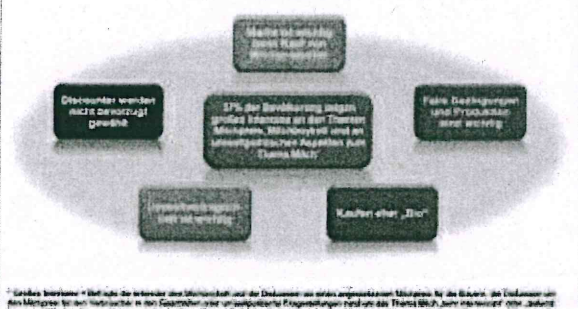
### **Starke regionale Differenzen**

Ein erster Hinweis auf solche Spielräume sind regionale Unterschiede beim Milcherzeugerpreis. So stieg zwar der durchschnittliche Milcherzeugerpreis auf dem Weltmarkt von 28,85 Cent pro Kilogramm im August 2006 über 33,80 Cent im August 2007 auf 35,71 Cent im August 2008.

Innerhalb der EU waren aber gleichzeitig deutliche Preisunterschiede zu beobachten. Während in Deutschland im August 2008 mit 33,5 Cent pro Kilo relativ hohe Auszahlungspreise erzielt wurden, mussten sich die französischen Milcherzeuger mit weniger als 28 Cent zufriedengeben. Gleichzeitig gab es auch innerhalb Deutschlands im Nord-Süd-Vergleich deutliche Preisdifferenzen (Milchindustrie-Verband).

Diese Zahlen zeigen zwar, dass sich die Milcherzeuger nicht mehr vollständig vom Weltmarktpreis abkoppeln können. Die unterschiedlichen Auszahlungspreise für Rohmilch belegen aber andererseits auch gewisse Spielräume für die einheimischen Milcherzeuger und Molkereien.

an den Themen Milchboykott, Milchpreisdiskussion und an  
umweltpolitischen Fragestellungen rund um das Thema Milch



Das Einkaufsverhalten in Sachen Milch wird von vielen Faktoren geprägt

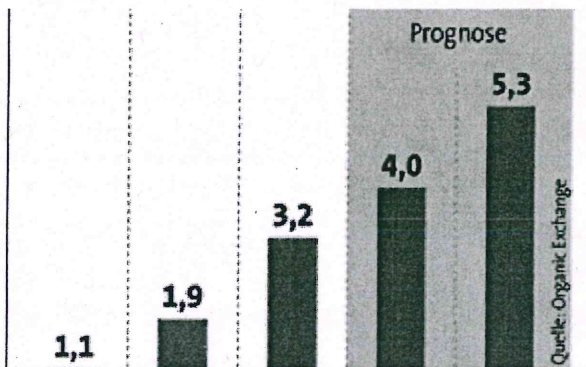
**Die Perspektive der Verbraucher**

Die Reaktionen der Verbraucher auf die gegenwärtige Diskussion um den Milchpreis sind zwiespältig. In einer von TNS Infratest unter 500 Verbrauchern durchgeführten repräsentativen telefonischen Umfrage vom August 2008 geben 63 Prozent der Verbraucher an, dass sie sich für die derzeitige Diskussion um den Milchpreis nicht besonders interessieren.

Diese Gruppe hat folglich auch wenig Grund ihr bisheriges Einkaufsverhalten zu verändern. Sie kaufen schon bisher ihre Milchprodukte überdurchschnittlich häufig im Discounter und interessieren sich auch deutlich weniger für moralisch und ethisch aufgeladene Produkte als die Verbraucher, die sich an den teilweise hitzigen Debatten um die Milchwirtschaft interessiert zeigten. Auch deren Bereitschaft im Zuge der Milchpreiskontroverse vermehrt auf fair, regional oder biologisch erzeugte Produkte umzusteigen, ist deutlich geringer als unter moralisch sensibilisierten Verbrauchern.

**Interessierte Verbraucher würden wechseln**

Den indifferenten Verbrauchern, die entweder gar keine oder nur geringe Reaktion auf die Diskussionen um das Thema Milch zeigen, standen bei der Untersuchung aber fast vierzig Prozent von Verbrauchern gegenüber, die die Diskussionen um den Milchpreis im Jahr 2008 mit Interesse verfolgt haben.



Boommarkt Bio

Bei dieser Gruppe ist die Veränderungsbereitschaft deutlich höher und ihr Interesse richtet sich weniger auf die Discounter als vielmehr auf den Kauf von "fair" und regional erzeugten Milchprodukten. Diese Verbraucher haben eine hohe Sympathie für die Landwirtschaft und Verständnis für deren wirtschaftlich schwierige Situation. Dementsprechend kaufen sie auch bisher schon weniger Milch und Milchprodukte beim Discounter und legen zudem mehr Wert auf den Kauf von Markenprodukten, die ihren Wertvorstellungen entsprechen.

Für immerhin 16 Prozent dieser an den kulturellen und ökologischen Hintergründen der Milchwirtschaft interessierten Verbraucher stellen Biomilchprodukte eine mögliche Alternative dar. Dieser Wert ist ebenfalls deutlich höher als bei den uninteressierten Verbrauchern.

**Wofür zahlt der Kunde?**

Die Befunde der Marktforschung werden auch durch die Ergebnisse einer groß angelegten Studie der Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel in Kiel aus dem Jahr 2006 bestätigt. Ziel dieser Studie war es nicht nur, die Wert- und Einstellungsmuster der Akteure im Umfeld der gegenwärtigen Debatten um den Milchpreis zu analysieren, sondern vor diesem Hintergrund ganz konkret auch die preispolitischen Spielräume für Milch und Milchprodukte auszuloten.

Kurz: Für welchen Zusatznutzen, das heißt welche moralischen, kulturellen, sozialen und ökologischen Erwartungen, sind die Verbraucher bereit, mehr Geld für Milch beziehungsweise Milchprodukte zu bezahlen und wie hoch ist gegebenenfalls diese Mehrpreisbereitschaft?

Die Ergebnisse bestätigen weitgehend die bereits von TNS Infratest identifizierten Faktoren. Denn auch die Bundesforschungsanstalt stieß rasch auf die zentralen Themen einer "fairen" und regionalen Erzeugung, die offenbar bei den Verbrauchern großes Potenzial im Hinblick auf eine Mehrpreisbereitschaft aufweisen. Die Autoren der Studie zogen aus ihren Ergebnissen die Schlussfolgerung, dass es vor allem der Vertrauensvorsprung in die Region ist, der zu einer höheren Zahlungsbereitschaft für Milch und Milchprodukte motiviert.

Dies interpretierten die Forscher als ein eher egoistisches Motiv, da die befragten Verbraucher sich offenbar eine höhere Qualität und Frische von den regional erzeugten Produkten versprechen (Buchardi, Henrike und Thiele, Holger D. (2006): Preispolitische Spielräume für regional erzeugte ökologische Produkte, Kiel, S.40ff.).

Diese empirischen Befunde nahm die Bundesforschungsanstalt zum Anlass, um zusammen mit der Upländer Bauernmolkerei eine gezielte Marketingstrategie für eine "fair" erzeugte und regional vermarktete Biomilch zu entwickeln. In Kooperation mit einer Werbeagentur und mit regionalen Partnern im Lebensmitteleinzelhandel wurde zunächst die "Erzeuger fair Milch" aus der Taufe gehoben.

Man entschied sich für eine direkte Preiserhöhung in Form eines für die Verbraucher identifizierbaren Aufschlages für die besondere Regional- und Sozialqualität der Milch. Die pro Liter Milch zusätzlich eingenommenen fünf Cent werden direkt an die regionalen Milchlieferanten ausgezahlt.

Diese Strategie sollte es dem Verbraucher ermöglichen, die regional angesiedelten Landwirte direkt zu unterstützen. Die regionale Vermarktung wurde durch gezielte Maßnahmen wie Aufkleber auf dem Produkt selbst, Kommunikation am Point of Sale sowie durch Berichterstattung über das Projekt in den regionalen Medien unterstützt.

### **Zusatznutzen erkennbar machen**

Ziel aller Marketingmaßnahmen war es, den Zusatznutzen für den Verbraucher, nämlich die regionale Herkunft, sowie die Unterstützung der Landwirte möglichst einfach und verständlich zu kommunizieren. Im Verlauf des Projektes zeigte sich rasch, dass der Absatz der "Erzeuger fair Milch" im Vergleich zu den verschiedenen Vergleichs- und Kontrollgruppen deutlich erhöht hat.

Inzwischen belegen auch zahlreiche Nachahmer, dass die von dem Kieler Institut und der Upländer Bauernmolkerei ins Leben gerufene Marketingstrategie durchaus von Erfolg gekrönt ist (Buchardi und Thiele, 2006, S. 54ff., S. 58ff. sowie S. 86).

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die ex post Rationalisierungen der Verbraucher. Fragt man nämlich die Käufer der "Erzeuger fair Milch" nach den wichtigsten Motiven für Ihre Produktwahl so wird von 50 Prozent der Befragten der Geschmack der Milch als Kriterium genannt. Mit großem Abstand folgen die längere Haltbarkeit (13 Prozent) beziehungsweise die höhere Frische (elf Prozent) als Hauptgrund für die Kaufentscheidung.



Milch aus der Region wird gern gekauft

Offenbar profitieren die Molkereien hier in mehrfacher Hinsicht. Zum einen kann für die "Erzeuger fair Milch" ein höherer Preis erzielt werden. Zweitens verschafft sich die Molkerei durch die Kampagne ein positives Image bei den Verbrauchern und erhöht so deren Verbindung und Loyalität mit der Marke. Und schließlich wird der regional und fair erzeugten Milch von den Verbrauchern auch noch ein besserer Geschmack zugeschrieben. Die beschriebene Marketingstrategie hat also eine "win-win-win-win"-Situation für alle Stakeholder der regionalen Milchwirtschaft befördert.

### **Schlussfolgerungen**

Damit kommen wir zurück zu unserer Ausgangsfrage. Welche Spielräume gibt es für die Molkereien und die Milcherzeuger sich unter den gegenwärtigen Bedingungen des internationalen Wettbewerbs preispolitisch Luft zu verschaffen? Und wie kann eine Situation geschaffen werden von der alle beteiligten Stakeholder inklusive der Verbraucher profitieren?

In dieser Hinsicht ist unserer Ansicht nach das Projekt der Bundesforschungsanstalt und der Upländer Bauernmolkerei richtungsweisend. Nicht so sehr wegen der konkreten Ausgestaltung des Projektes, sondern eher aufgrund der Herangehensweise. Zunächst muss festgehalten werden, dass eine zentrale Vorbedingung für den Erfolg des Projektes die genaue Analyse der Verbrauchervünsche war.

Anhand von gezielten Befragungen wurden die Regional- und Sozialqualität als mögliche Motive ausgemacht, die bei den Verbrauchern zu einer Mehrpreisbereitschaft für Milch und Milchprodukte führen. Nur so konnte sichergestellt werden, dass die Initiative nicht komplett am Markt vorbei agiert.

Zum zweiten waren mit den Milchbauern, der Molkerei und dem Handel auch alle anderen wesentlichen Akteure der Milchwirtschaft in das Projekt mit einbezogen. Zwar ging die Initiative zunächst von der Molkerei aus, doch es war den Initiatoren klar, dass auch die Milchbauern beteiligt werden sollten und die Kooperation des Handels wichtig ist.

Ein dritter wichtiger Aspekt war die Fokussierung auf die Milch, die hier nicht nur als ein namen- und herkunftsloser Rohstoff betrachtet wird, sondern als ein qualitativ hochwertiges, gesundes und in der Region erzeugtes "moralisches Gut".

### **Kunden sensibilisieren**

Die preispolitischen Spielräume, wie sie in unserem Beispiel durch eine konsequente Moralisierung der Milchwirtschaft in einem regionalen Raum entwickelt wurden, sind noch lange nicht ausgeschöpft. Ein Teil der Verbraucher reagiert zunehmend sensibel auf die Art der Fütterung und die Haltung der Milchkühe, die sie unmittelbar mit dem geschmacklichen und gesundheitlichen Nutzen der konsumierten Milchprodukte in Verbindung bringen.



Milch soll nicht mehr als namenloses Produkt im Einkaufskorb landen

Robuste alte Rinderrassen, wie beispielsweise das Murnau-Werdenfelser-Rind mit besonderen Milcheigenschaften und langer Lebensdauer sind als Anker zukünftiger "moralischer" Milchmarken denkbar. Eine Vermarktungsstrategie übrigens, die bereits in anderen Feldern der Lebensmittelwirtschaft das Überleben alter Landrassen und damit Landwirtschaftsweisen sichert und Quantität durch Qualität ersetzt. Außerdem können alle diese Strategien ideal mit der Regionalität als einem besonderen Qualitätsmerkmal verknüpft werden.

Aus unserer Sicht könnte es daher vor allem für die stark mittelständisch geprägte deutsche Milchindustrie im Verbund mit einer bäuerlich strukturierten Landwirtschaft eine Chance ergeben, sich auf diesem Wege von der europäischen und zunehmend auch globalen Konkurrenz abzusetzen. Der Weg in die anonyme Massenproduktion und Massenverwertung, der die Milch zu einem ununterscheidbaren, eigenschaftslosen und leicht austauschbaren Rohstoff degradiert, ist - wie unsere Beispiele gezeigt haben - nicht zwangsläufig. Sollten sich Milcherzeuger, Molkereien und der Handel vor dem Hintergrund der sich wandelnden kulturellen, sozialen und ökologischen Bedürfnisse vieler Konsumenten auf schlüssige und glaubwürdige Strategien zur gezielten Aufwertung der Milch (viele unterschiedliche "Milche" wie "Weine") und damit automatisch auch der daraus erzeugten Produkte verständigen, kann der Teufelskreis des ruinösen Preiskampfs zwischen den Stakeholdern der Milchwirtschaft durchbrochen werden.

*Der Autor **Markus Schaal** ist Research Consultant bei TNS Infratest, der Autor **Dr. Hans Graßl** lehrt Soziologie an der Universität Siegen.*