

Klasse Milch, faire Preise

Landwirtschaft im freien Markt (15): Erfolg mit Qualität und Marketing

Wenn die deutschen Milchbauern ihre monatliche Milchgeldabrechnung bekommen, blicken sie jedesmal voller Bewunderung in den südlichsten Winkel des Landes: Die Bergbauern im Berchtesgadener Land, ganz rechts unten auf der Landkarte, bekommen den höchsten Milchpreis der Republik. Eine Genossenschaft kleiner Betriebe, mitten in den Bergen – wie ist so etwas möglich?

Seine dunkelbraune Haut ist vom Wetter gegerbt. Seinen Hut, der ihn vor Wind und Sonne schützt, trägt er mit Stolz. Durch den schwarzen Vollbart blicken die entschlossenen Augen eines Bergbauern, der noch in und mit der Natur lebt. Hinter ihm ragen, in mildes Licht getaucht, die Gipfel der Alpen empor. Neben ihm steht das Symbol seiner Existenz: Eine Kuh, mit der er ein Naturprodukt höchster Reinheit erzeugt: Bergbauernmilch.

Der Bergbauer, die Alpen, die Milchkuh - millionenfach blicken sie von grünen Milchpackungen der

Milchwerke Berchtesgadener Land Chiemgau eG herab und bringen die großen Milchunternehmer in der norddeutschen Tiefebene ins Grübeln. Ausgerechnet die Bergbauern erteilen den Großbetrieben eine Lektion in Sachen Marktwirtschaft und zeigen ihnen, wie man neue Märkte erschafft, zahlungsbereite Kunden gewinnt und Milch gewinnbringend verkauft.

Bergbauern mit eigener Marke im Markt aktiv

Am Milchmarkt sitzen die Bergbauern aus Berchtesgaden in der

ersten Reihe. Ihre Genossenschaft hat aus ihrer Milch ein edles Produkt geformt, ihm ein unverwechselbares Aussehen gegeben und bei den Verbrauchern bekannt gemacht. Während andere über geizige Verbraucher klagen, gehen die Bergbauern auf die Konsumenten zu und versuchen, deren Wünsche zu erfüllen.

Die Marke „Bergbauern-Milch“ hat einen treuen Kundenstamm, der nicht einfach eine weiße Flüssigkeit kaufen will, sondern ein Lebensgefühl. Milchprodukte aus Berchtesgaden stehen heute in den Lebensmittelgeschäften ganz oben. Sie gehören zum Premiumbereich mit den höheren Preisen.

Der wichtigste Umsatzträger ist dabei die Bergbauern-Butter. Sie kostet im Lebensmittelladen doppelt soviel wie Billigbutter. Anspruchsvolle Kunden bezahlen diesen Preis, weil sich die Bergbauern-Butter durch ihren besonderen Geschmack, die natürliche Färbung und die gute Streichfähigkeit erkennbar abhebt.

Die Milchwerke Berchtesgadener Land Chiemgau eG in Piding haben den Beweis erbracht, dass es keiner Großkonzerne bedarf, um erfolgreiches Marketing zu betreiben. Der Kraftakt, eine eigene Marke zu etablieren, kann auch einer Genossenschaft gelingen.

„Wir produzieren keine Billig-Marken“

Der Erfolg mit den Markenprodukten geht vollständig an die 1800 Bauern, die sich in der Genossenschaft zusammengeschlossen haben. „Wir können seit Jahren den höchsten Erzeugerpreis in Deutschland auszahlen“, sagt der Geschäftsführer der Milchwerke, Helmut Pointner, stolz. „Im vergangenen Jahr lag unser Auszahlungspreis um 4 Cent je kg über dem deutschen Durchschnitt. Bei solchen Zahlen kann auch der Wirtschaftsprüfer des Genossenschaftsverbandes nichts mehr kritisieren: „Wenn man alles richtig macht, ist man erfolgreich am Markt“.

In Piding gilt als oberstes Prinzip, dass die besondere Qualität der Bergbauernmilch nur im Premiumbereich vermarktet werden darf. Pointner: „Wir beliefern des-

Auf einen Blick



Berchtesgadener Land

Echt. Gut.

Milchwerke Berchtesgadener Land Chiemgau eG, Hockerfeld 5 - 8, 83451 Piding

227 Mio. kg Rohmilch, davon 53 Mio. kg Biomilch

1806 Milchlieferanten, davon

- 758 Bergbauern
- 95 Demeter-Bauern
- 323 Naturland-Bauern

Produkte: Frischmilch, Haltbare Milch, Joghurt, Fruchtjoghurt, Trinkjoghurt, Buttermilch, Fruchtbuttermilch, Kefir, Dickmilch, Fruchmolke, Speisequark, Speisequarkzubereitung, Kräuter- und Fruchtquark, Schlagrahm, Sauerrahm, Crème fraiche, Butter.

Marken:

- Berchtesgadener Land
- Berchtesgadener Land - BERGBAUERN-MILCH
- Berchtesgadener Land - BIO-Alpenmilch (Demeter)
- Berchtesgadener Land - BIO-Alpenmilch (Naturland)

Absatzstruktur:

- Lebensmittelgroßhandel
- Naturkostgroßhandel

Export: Österreich, Italien, Benelux-Staaten, Spanien, England, Portugal, Griechenland, Ungarn, Frankreich, Tschechien

Umsatz: 160 Mio. Euro

- davon Bio: 23,5 %
- davon Export: 12,6 %



Die Tankzüge der Milchwerke Berchtesgadener Land Chiemgau eG tragen das Markenzeichen in die Welt hinaus. Nur wenn die Marke bekannt ist, wird sie von den Verbrauchern auch gekauft.

halb keine Discounter mit Billigmilch und füllen auch keine Eigenmarken des Handels für billige Einstiegsmarken ab.“ Die Berchtesgadener müssen damit freilich in Kauf nehmen, dass ihnen 80 Prozent des Marktes verschlossen bleiben. Denn nur 20 Prozent der gesamten in Deutschland verkauften Milch wird als Herstellermarken im Handel verkauft, die meisten Molkereien dürfen die Milch nur in die vom Handel gelieferte Verpackung abfüllen.

Der Wettbewerb der Markenmolkereien um diese 20 Prozent

Klasse Milch, faire ...

Fortsetzung von Seite 35

Marktanteil ist in den letzten Jahren deutlich härter geworden. Immer neue Versuche werden gestartet, das Konzept der Berchtesgadener zu kopieren. Von der Bekanntheit der Marke und dem Niveau der Qualitätssicherung sind die meisten jedoch noch weit entfernt.

Vom Niemand zum Premiumanbieter

Den Spitzenplatz im Milchmarkt mussten sich die Berchtesgadener allerdings in mühevoller Kleinarbeit erarbeiten. Als sich die Molkerei im Jahr 1986 mit einem modernen Neubau am Standort Piding ansiedelte, stellte sich zunächst Ernüchterung ein. „Wir hatten ein modernes Werk, erzeugten Milchprodukte von höchster Qualität, konnten jedoch im Verkauf keinen Mehrerlös erzielen“, erzählt Pointner rückblickend. „Wir waren eine Molkerei unter Hunderten.“

Der Geschäftsführer ließ jedoch nicht locker, denn er wusste, dass seine Bergbauern nur überleben können, wenn sie höhere Preise erzielen als die „Flachlandbauern“. Pointner: „Die Erzeugungskosten im Berggebiet sind höher und müssen über den Preis ausgeglichen werden.“ Aber wie soll das gehen? „Mit Masse hatten wir keine Chance“, erzählt der Vorstandsvorsitzende der Genossenschaft, Andreas Argstatter. „Unsere Devise musste deshalb lauten: Klasse statt Masse.“

Die Verantwortlichen der Milchwerke beschlossen, die Bergbauernmilch getrennt zu erfassen und als eigene Marke auf den Markt zu bringen. Die Bezugnahme auf Bergbauern-Milch ermöglichte es der Genossenschaft, ein Produkt auf den Markt zu bringen, das sich von anderen Milchanbietern abgrenzen lässt und nicht im Überfluss verfügbar ist. Von den hohen Kosten für die Ausstattung mit dem Trennsystem (25 000 € je Tankwagen) ließ sich Pointner nicht abhalten. Die getrennte Milcherfassung war für ihn kein Neuland, denn die Molkerei erfasste bereits seit 1973 auch Biomilch.

1. Platz bei Tests gab wichtige Starthilfe

Als 1988 das grüne Bergbauernmilch-Sortiment an den Start ging, zeigte sich der Lebensmittelhandel aber weiterhin zurückhaltend. „Wir stießen mit unseren Preisforderungen anfangs auf taube Ohren“, so Pointner, „unser Verkäufer gab nach einem Jahr frustriert auf“.

Doch dann bekamen die Berchtesgadener ganz unerwartet Schützenhilfe: Der Bund Naturschutz in Baden-Württemberg ließ Trinkmilch auf Schadstoffe untersuchen.

Bei diesem Test konnte die Bergbauern-Milch mit den niedrigsten Werten glänzen und wurde daraufhin von Vermarktern auf Wochenmärkten nachgefragt. Der neue „Geheimtipp“ auf den Wochenmärkten blieb auch der Edeka Baden-Württemberg nicht verborgen, die daraufhin die Bergbauern-Milch in ihr Sortiment aufnahm. Die Milch aus den Bergen entwickelte sich zum Verkaufsschlager und Edeka wurde zum wichtigsten Kunden. Über den Umweg Baden-Württemberg wurde dann auch die Edeka Bayern auf die Berchtesgadener aufmerksam.

Von da an ging es Schlag auf Schlag: Bei Untersuchungen der Umweltorganisation Greenpeace glänzte die Bergbauern-Milch mit dem höchsten Gehalt an wertvollen Fettsäuren, die Stiftung Warentest kürte die Bergbauern-Butter zum Testsieger. Die Berichterstattung in den Medien weckte das Interesse bei den Konsumenten, die für eine steigende Nachfrage sorgten.

Die Genossenschaft mit damals 63 Mio. kg Milch wurde von dem Nachfrageschub regelrecht überrollt. „Die Milch wurde knapp und wir mussten das Erfassungsgebiet ausweiten“, schildert Geschäftsführer Pointner die Entwicklung. Heute haben sich auch Bergbauern aus dem gesamten Isarwinkel und aus dem Salzburger Land der Genossenschaft angeschlossen. Die Milchmenge hat sich seither mehr als verdreifacht, auf 226 Mio. kg. Neben der Bergbauern-Schiene wurde auch der Biobereich weiter ausgebaut.

Weil nicht alle Genossenschaftsmitglieder den Bergbauern-Status haben (nur Betriebe über 800 m Höhenlage) oder nach Bio-Richt-

Entwicklung der Milchmenge 1986 bis 2009



linien produzieren, ist noch eine dritte Erfassungsschiene notwendig. Die Milch der „Flachlandbauern“ wird unter anderem über den Frischdienst der Molkerei an Großverbraucher (Gastronomie, Bäckereien etc.) vermarktet.

Qualität allein ist noch kein Selbstläufer

Das Beispiel der Berchtesgadener zeigt, wie schwer es ist, auch mit einem Qualitätsprodukt bis zum Konsumenten durchzudringen. Qualität alleine ist kein Selbstläufer. Sie muss von einem ganzen Bündel an Aktivitäten begleitet werden: Man muss die Verbraucher informieren und überzeugen, man muss auf sich aufmerksam machen und erkennbar sein, man muss Vertrauen gewinnen und sich immer wieder in Erinnerung rufen. Diese Aufgaben übernimmt in der Marktwirtschaft eine einzigartige Einrichtung: Die Marke. Sie gibt der Qualität ein Gesicht.

Für das Markenzeichen der Berchtesgadener Molkerei verwen-

dete man deshalb nicht ohne Grund auch das Gesicht eines Bergbauern. „Als Grundfarbe wählten wir grün, obwohl uns alle davon abriet“, erzählt Helmut Pointner. Damals glaubte man, zu Milch passe nur blau. „Mit der Farbe Grün, die für Natur und Wachstum steht, wollten wir uns jedoch bewusst von der Konkurrenz absetzen.“

Über den konsequenten Einsatz des Markenzeichens in der Piding Molkerei wacht Barbara Steiner. Die Marketingexpertin trägt Sorge dafür, dass die Markenbotschaft auf allen Produkten richtig zur Geltung kommt und die Verpackung sorgfältig gestaltet wird. Denn die Produkthülle ist der wichtigste Werbeträger. Für andere Werbeformen gibt die Molkerei dagegen erstaunlich wenig Geld aus, nur ein Prozent des Umsatzes.

Ohne die durchdachte Markenführung wäre der Erfolg der Bergbauern-Milch auf Dauer nicht haltbar. „Nur so lassen sich jene Konsumenten ansprechen, die bereit sind, deutlich höhere Preise für Qualität zu bezahlen“, sagt Mar-





Geschäftsführer Helmut Pointner und Marketingleiterin Barbara Steiner setzen den Mehrwert der Bergbauern-Milch im Markt um.

ketingfachfrau Steiner. Zu dieser Kundengruppe gehören nur etwa zehn Prozent der Bevölkerung.

Die Säulen der Markenqualität

Diese zahlungsbereiten Kunden lassen sich jedoch nur halten, wenn die Qualität der Produkte auch wirklich überdurchschnittlich ist. Die Produktqualität beruht dabei auf folgenden Säulen:

- **Herkunft:** Der Kern der Marke ist die garantierte Herkunft der Milch von Bergbauernhöfen mit traditioneller Tierhaltung. Die Rohmilch kommt ausschließlich von den Mitgliedsbetrieben der Genossenschaft. Verarbeitung und Vermarktung erfolgen vollständig am Standort Piding.

- **Nachhaltigkeit:** Neben der Erzeugung natürlicher Lebensmittel leisten die Bergbauern mit ihrer extensiven Wirtschaftsweise in einer teilweise schwer zugänglichen Bergwelt einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung der Kulturlandschaft der Alpen.

- **Natürlichkeit:** Gras als überwiegende Futtergrundlage ist der Garant für hohe Gehalte an mehrfach ungesättigten Fettsäuren, den besonderen Geschmack und die gute Streichfähigkeit der Butter.

- **Qualitätssicherheit:** Alle Milchzeuger sind zertifiziert und wenden auf ihrem Hof das Qualitätsmanagementsystem Milch (QM) an. Die Molkerei ist nach allen gängigen Standards zertifiziert (IFS, BRC etc.)

- **Ohne Gentechnik:** Seit Januar 2010 garantieren alle Milchlieferanten, keine genveränderten Futtermittel einzusetzen.

Auch das Design der Verpackung ist wichtig

Die Spitzenqualität der Milch wird von den Verbrauchern jedoch nur dann zu Spitzenpreisen gekauft, wenn das Produkt in einer besonders ansprechenden Verpackung daherkommt und in der Handhabung praktisch ist. Eine Trinkmilchflasche muss beispielsweise modern aussehen und gleichzeitig einen praktischen Verschluss haben. Die neueste Innovation ist hier die Trinkflasche „Tetra-Top“, die beim Trinkjoghurt der Berchtesgadener den mittlerweile altmodischen Becher mit Alu-Abziehdeckel ablösen soll.

Auch bei der Verarbeitung der Milch setzt man in Piding auf moderne, sanfte Verfahren. Bereits im Jahr 1998 investierte man beispielsweise in ein neues, scho-



Die neue Trinkflasche ist bei den Verbrauchern beliebt und schafft neue Absatzmöglichkeiten für Joghurt.

nendes Verfahren für „Haltbare Milch“ (Tetra-Therm-Asptic-Plus). Mit der Einführung einer frischen Milch mit längerer Haltbarkeit im Jahr 2002 stieg Berchtesgadener Land zum Trinkmilchspezialisten auf und ist seit 2003 Marktführer im Bereich Frischmilch in Bayern mit inzwischen 20 Prozent Marktanteil.

Solche Produktneuheiten erfordern freilich enorme Investitionen. Allein die neue Abfüllanlage für die Tetra-Top-Flaschen kostet knappe drei Millionen Euro. Seit 1995 hat die Genossenschaft 70 Mio. Euro in ihr Milchwerk gesteckt. Diese Investitionen konnten vollständig aus eigener Kraft getätigt werden, was die enorme Ertragskraft der Molkerei unterstreicht. Die Genossenschaft ist nicht mit Fremdkapital belastet und verfügt damit über eine hohe Stabilität.

Eine Molkerei ohne Schulden, die auch noch den höchsten Milchpreis der Republik auszahlen kann, übt zwangsläufig eine hohe Anziehungskraft auf die Milchzeuger der Nachbarmolkereien aus. „Obwohl die Bewerber Schlange stehen, fahren wir hier einen zurückhaltenden Kurs“, sagt Helmut Pointner. „Momentan haben wir alle Hände voll zu tun, um die Milchmenge der Mitglieder vollständig im Premiumbereich abzusetzen.“

Erzeugung und Absatz in Einklang bringen

Denn mit der im Jahr 2008 einsetzenden Milchkrise und der sie verschärfenden Finanz- und Wirtschaftskrise wurden auch der Berchtesgadener Molkerei schlagartig die Grenzen aufgezeigt. „Anfang 2008 war es uns noch gelungen, im Handel Preiserhöhungen bei den Premiumprodukten aus Bergbauern- und Bio-Alpenmilch durchzusetzen“, schildert Pointner, „allerdings ging dies deutlich spürbar zu Lasten der Menge, denn die Verbraucher reagierten zum Teil mit Kaufzurückhaltung.“

Während sich mancher Verbraucher die Bergbauern-Milch nicht mehr leisten wollte, steigerten die Bauern fatalerweise die Produktion. „Unser Appell auf jeder monatlichen Milchgeldabrechnung, die Quoten einzuhalten, fand jedoch nur wenig Gehör“, beklagt der Geschäftsführer. Die Hälfte der Milchzeuger überliefert bis heute ihr Kontingent, hinzu kommen Mengensteigerungen durch den Zukauf von Quoten.

Hohe Kosten für die Erfassung

Die Milchwerke Berchtesgadener Land Chiemgau eG haben in Deutschland den besten Milchpreis, obwohl sie auch die höchsten Erfassungskosten haben. Die tägliche Abholung der Milch in der Bergregion – bis auf 1200 Meter entlang der deutschen Alpenstraße – belastet die Molkerei überdurchschnittlich. So betragen die Erfassungskosten pro Kilogramm Milch 1,88 Cent für konventionelle und sogar 2,73 Cent für Biomilch, während diese in Bayern im Durchschnitt bei 1,21 Cent, in Schleswig Holstein sogar bei nur 0,85 Cent pro Kilogramm liegen.

Die hohen Erfassungskosten sind der Preis für die Vermarktungsstrategie mit verschiedenen Marken. Die Milchsammlerwagen müssen auf ihrer täglichen Tour vier verschiedene Milchsorten einsammeln: Flachlandmilch, Bergbauernmilch, Demetermilch und Naturlandmilch.

Die anschwellende Produktion stellt die Milchvermarkter derzeit vor enorme Probleme. Denn die Molkerei-Verantwortlichen haben es sich auf die Fahnen geschrieben, dass ihr Milchwerk nur Packungen mit der eigenen Marke verlassen. Überschussmengen müssen deshalb zu deutlich niedrigeren Preisen weiterverkauft werden. Bei niedrigen Spotpreisen ist das ein Verlustgeschäft für die Molkerei und drückt zwangsläufig den Auszahlungspreis nach unten.

Die Anpassung der Milchherzeugung an die Absatzmöglichkeiten der Molkerei ist eine permanente Herausforderung in Piding. Floriert der Absatz, ist die Anpassung durch Quotenkauf der Bauern oder die Aufnahme neuer Genossenschaftsmitglieder relativ einfach zu bewerkstelligen. Sinkt jedoch der Absatz, fehlen derzeit geeignete Steuerungsinstrumente.

Mit großem Interesse verfolgt man in Piding die Entwicklung in der Nachbargenossenschaft in Österreich. Dort wird bei Absatzproblemen für überlieferte Milch ein niedrigerer Preis ausgezahlt, der die Lieferanten animieren soll, die Produktion zu drosseln. Entscheidungen sind hierzu noch nicht gefallen, doch Helmut Pointner ist davon überzeugt, dass eine interne Lösung für die Mengensteuerung gefunden werden muss: „Wenn die Bauern mehr produzieren als wir zu vertretbaren Preisen absetzen können, schaden sie sich selbst am meisten.“

Hans Dreier



Die Berchtesgadener Bergbauern erhalten seit Jahren den höchsten Milchpreis in Deutschland, weil sie professionelles Marketing betreiben.

Fotos: Dreier (1), Imago (1), Werkbilder (2)