

# Wie viel Management braucht die Schweizer Milchwirtschaft?

Milchmengenmanagement, Qualitätsmanagement, Energiemanagement, etc. Management wird immer mehr zum alles umfassenden Begriff in der Milchwirtschaft. Manage stammt vom italienischen Wort maneggiare, „an der Hand führen“.

## 1. Preismanagement, gewerbliche Käsereien zahlen Swissness-Bonus!

Nachdem wir zehn Jahre gebraucht haben, um uns vom „ancien régime“ der Käseunion und der Butyra zu emanzipieren, sei die Frage erlaubt, ob die Milchproduzenten und –verarbeiter, im Hinblick auf die Aufhebung der Milchkontingentierung in einem Jahr, sich weiterhin „an der Hand führen“ lassen wollen.

Was hat uns die straffe Führung der Agrarpolitik der Nachkriegsjahre gebracht? Fünfzig Jahre lang Stabilität, gesicherte Preise und gesicherte Margen, aber auch Milliardendefizite, kaum Entwicklungsperspektiven in den Unternehmen, kaum Innovationen am Markt und damit eine ungenügende Wettbewerbsfähigkeit auf allen Stufen.

Seit 1999 sind die staatlichen Garantien zumindest auf Stufe der Milchverarbeitung weg. Die Branche ist um die Hälfte geschrumpft. Das Angebot könnte vielfältiger nicht sein und die Schweizer Käse gewinnen die Wettbewerbe im Ausland in Serie. Die vollständige Liberalisierung des Käsemarktes gegenüber der EU hat nicht zum Absturz geführt. Im Gegenteil: der durchschnittliche Milchpreis für Bayern im Jahr 2007 beträgt 33.58 ct/kg (3.4% Protein/3.7% Fett) inklusive Abschlusszahlungen und Rückvergütungen, der durchschnittliche Milchpreis der gewerblichen Käsereien lag in der gleichen Periode bei 73.12 Rp/kg (3.28% Protein/4.04% Fett).

Die Umrechnung und Korrektur nach den schweizerischen Verhältnissen ergeben einen Durchschnittsmilchpreis in Bayern von 51.6 Rp/kg. Addiert man dazu die Zulage für verkäste Milch von 15 Rp/kg, so liegt der Preis bei 66.6 Rp/kg. Die gewerblichen Käsereien der Schweiz zahlten somit einen Jahresmilchpreis, der 6.5 Rp über Bayern lag, das heisst EU-Preis plus 10 % Swissness-Bonus!

### Fazit

Die gewerblichen Käsereien gehen gestärkt aus der Liberalisierung hervor. Sie erreichen heute sowohl aus qualitativer als auch ökonomischer Sicht ein Niveau, das vor zehn Jahren niemand für möglich gehalten hätte. Die Käser haben die Herausforderung „europäischer Käsemarkt“ vor zehn Jahren angenommen und dürfen heute mit Stolz auf das Erreichte zurückblicken.

## 2. Mengenmanagement, mehr Wettbewerb stärkt die Produzenten

Um den Weg in die Zukunft ohne Milchkontingente zu bestimmen, gilt es die Stärken der Marktwirtschaft zu übernehmen. Definitiv nicht zur Marktwirtschaft gehört ein Angebotsmonopol, das einer Weiterführung der staatlichen Kontingentierung gleich kommt. Mit der Planung der Käseproduktion durch die Sortenorganisationen besteht ein Instrument, das für Stabilität sorgt. Daneben muss der gewerbliche Milchverarbeiter die Möglichkeit haben, die Unternehmensstrategie und die Produktionsstrategie in enger Zusammenarbeit mit den Milchproduzenten zu definieren.

Das Erfolgsrezept der gewerblichen Käsereien heisst qualitativ hoch stehende Rohmilchkäse aus silofreier Milch. Eine Grundvoraussetzung zur Herstellung hygienisch einwandfreier Produkte und zur Zukunftssicherung der Käserei ist der direkte Kontakt zwischen Milchproduzenten und Milchverarbeiter. Diesem Grundsatz wurde in den letzten zwei Jahren nicht überall nachgelebt. FROMARTE fordert daher die Käsehersteller und Milchproduzenten auf, im Hinblick auf den 1. Mai 2008 und den Ausstieg aus der Kontingentierung per 1. Mai 2009 das Milchkaufverhältnis wieder direkt zu regeln. Dabei gehört eine gemeinsame Mengenstrategie ebenso dazu, wie auch klare Verhältnisse hinsichtlich Qualität

und Preis. FROMARTE bietet den Unternehmen neue Vertragsgrundlagen an, die in Kürze verfügbar sein werden. Das Vertragsmodell FROMARTE basiert auf drei Säulen: Milchkaufvertrag, Branchenleitlinie für eine gute Verfahrenspraxis und Versicherungslösung für den Ausnahmefall. Die Eigenverantwortung liegt sowohl auf den Schultern der Produzenten als auch auf den Schultern des Käasers. Mit den drei Säulen wird die Verantwortung sachgerecht verteilt.

#### **Fazit**

Milchmengenmanagement ja, aber nicht als Angebotsmonopol, sondern als gemeinsame Strategie des Verarbeiters und der direkt angeschlossenen Milchproduzenten.

### **3. Dienstleistungsmanagement der FROMARTE**

So wie FROMARTE den Begriff Management versteht, geht es nicht darum die Unternehmer „an der Hand zu führen“, sondern ihnen Dienstleistungen anzubieten, die die Unternehmensführung erleichtern. Dazu gehören das Qualitäts- und das Energiemanagement.

Das neue Qualitätsmanagement FROMARTE ist eine Basisdokumentation, die alle relevanten Anforderungen aus dem Lebensmittelrecht, den privaten Lebensmittelsicherheitsnormen und den Pflichten des Arbeitgebers hinsichtlich der Arbeitssicherheit enthält. In fünf prozessorientierten Hauptkapiteln findet der verantwortliche Qualitätsleiter der Käserei alle Grundanforderungen an das Management. Der Unternehmer entscheidet darüber, ob sowohl die öffentlich-rechtlichen als auch die privatrechtlichen Anforderungen im Betrieb umgesetzt werden sollen. Bevor sich aber der Einzelne in hohe Kosten für die Zertifizierung stürzt sollten wir prüfen, ob nicht die Branchenleitlinie des Qualitätsmanagements FROMARTE die Erwartungen der Grossverteiler vollauf befriedigt. Private Lebensmittelsicherheitsnormen in Ehren, aber der Aufwand sollte auch für kleingewerbliche Käsereien tragbar bleiben. FROMARTE ist bemüht, die Branchenleitlinie auch den Grossverteilern im In- und Ausland als Lösung für Kleinbetriebe zu empfehlen.

Im Energiesektor hat FROMARTE in der Vergangenheit hellseherische Fähigkeiten entwickelt. Während grosse Arbeitgeberverbände sich gegen den Lauf der Zeit stellten, legte FROMARTE den Grundstein für die Befreiung der gewerblichen Käsereien von der CO<sub>2</sub>-Abgabe. Seit dem 1. Januar 2008 haben über 200 Betriebe eine Verfügung des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) erhalten und sich damit verpflichtet, die Emission von CO<sub>2</sub> zu reduzieren.

### **4. Management der Rahmenbedingungen**

#### **Agrarpolitik 2011**

Bis am 28. März 2008 läuft die Anhörung zum 2. Verordnungspaket der Agrarpolitik 2011. Die wesentlichen Änderungen für die Milchwirtschaft sind bereits seit längerer Zeit bekannt: es sind dies die definitive Aufhebung der staatlichen Milchkontingentierung am 30. April 2009, die Aufhebung sämtlicher Beihilfen per 1. Januar 2009, die Versteigerung der Teilzollkontingente Butter und Milchpulver sowie die Anpassung der Direktzahlungen an den neuen Zahlungsrahmen für die Jahre 2008 bis 2011. Weitergeführt wie bisher werden die Zulagen für verkäste Milch und silagefreie Fütterung. Allerdings kündigt der Bund eine Reduktion für die zweite Hälfte der Legislaturperiode an, damit gemeint sind die Jahre 2010 und 2011.

Soweit erkennbar zieht sich der Bund vollständig aus dem Milchproduktionsmanagement zurück und hebt die entsprechenden Verordnungen auf. Mit dem Grenzschutz für die weisse Linie, dem „Schoggi-gesetz“ und der Versteigerung der Teilzollkontingente für Butter und Milchpulver bleibt aber der Einfluss der Politik der Branche erhalten.

Entgegen der früheren Absicht verzichtet der Bund auf einen einheitlichen Beitrag für Raufutter verzehrende Nutztiere. Die Differenzierung der Beiträge zwischen RGVE mit und ohne Milchproduktion

bleibt bestehen und auch der so genannte „Milchabzug“ soll bei der Berechnung der RGVE weitergeführt werden. Eine Anpassung ist auch bei den Beiträgen für erschwerte Produktionsbedingungen (TEP-Beiträge) geplant. Die Limiten nach Fläche und Tierzahl werden erhöht und der allgemeine Flächenbeitrag gesenkt. Die geplanten Änderungen im Überblick:

Direktzahlung	bisher in CHF	ab 1. Januar 2009 in CHF
RGVE ohne Milchproduktion	860	660
RGVE Milchschafe, -ziegen	860	660
RGVE Milchkühe	200	430
TEP-Beiträge je RGVE		+ 40
Allgemeiner Flächenbeitrag/ha	1080	1040

### Fazit

„Der Herr hat’s gegeben, der Herr hat’s genommen“, dieser Satz von Hiob aus dem alten Testament trifft auf die AP 2011 zu. Die grosse Unterstützung der Politiker für die Zulagen fand spätestens bei der Ausgestaltung des Zahlungsrahmens ein Ende. Statt die angekündigten 600 Franken/Kuh sind es nun nur 430 Franken und die Zulagen sollen schon 2010 gesenkt werden. Fromarte ist nicht der Spezialist für Direktzahlungen. Dass aber neu die Maisfläche auch teilweise an die Förderlimite angerechnet wird, ist fragwürdig angesichts der wenig ökologischen Produktionsweise.

### Agrarfreihandel mit der EU

Am 14. März 2008 verabschiedete der Bundesrat ein Mandat zu Agrar- und Lebensmittelbereich sowie im Bereich Gesundheit. Ein Freihandelsabkommen im Agrar- und Lebensmittelbereich strebt eine umfassende Liberalisierung des Handels mit Agrargütern und Lebensmittel zwischen der Schweiz und der EU an. Freihandel mit der EU bedeutet freier Zugang zu 490 Millionen Konsumenten. Es erleichtert den Abschluss von Freihandelsabkommen mit weiteren Handelspartnern und der Druck der WTO-Doha-Runde auf die Schweiz nimmt ab. Ein Freihandelsabkommen mit der EU bedeutet aber auch, dass die Schweizer Landwirtschaft noch entschlossener auf dem europäischen Markt auftreten und sich auf die Stärken konzentrieren muss.

Die ersten Reaktionen der Landwirtschaft waren negativ, aber auch die Käser haben vor gut zehn Jahren nicht gejubelt, als man ihnen den Freihandel diktierte. Freihandel mit der EU bedeutet Umstellen von der Defensive auf die Offensive, vom Lobbyieren auf das Verkaufen. FROMARTE äussert sich zu einem Freihandel vorsichtig positiv. Die Öffnung des Marktes ausschliesslich für Käse birgt Risiken: bis heute gleicht der Bund die Rohstoffpreisdifferenz zwischen der Schweiz und der EU mittels der Zulage für verkäste Milch aus, während die Frischmilchproduktehersteller vom Grenzschutz profitieren und die Schokoladeindustrie für den Export die Milchanteile zum Weltmarktpreis einkaufen kann. In der Debatte über die Agrarpolitik 2011 war die Verkäsungszulage umstritten, zumindest wollte der Bundesrat die Zulage massiv kürzen, ohne den Grenzschutz und das Schoggigesetz zu ändern. Damit wären die Käsehersteller massiv unter Druck geraten. Die Weiterentwicklung der Agrarpolitik in Vierjahresperioden führt zu grossen Unsicherheiten bei den politischen Rahmenbedingungen und erschwert Investitionen zur Weiterentwicklung der Unternehmen.

### Fazit

Der Agrarfreihandel mit der EU ist eine mögliche Alternative zu den Vierjahreslegislativplänen der aktuellen Agrarpolitik. Ein Freihandel mit der EU würde bedeuten, von der Defensive in die Offensive zu

wechseln, vom Lobbying in die Vermarktung. Unter den gegebenen politischen Verhältnissen in der Schweiz käme dieser Schritt einer grösseren Sensation gleich und ist wohl nur realisierbar, wenn die WTO-Doha-Runde Druck aufsetzt, was zurzeit nicht der Fall ist.

## 5. Erfolgsmanagement der Käse und Käsehersteller

Bereits zum zweiten Mal nach 2006 stellt die Schweiz den Käseweltmeister und besetzt in der Gesamtwertung auch den dritten Platz von über 2000 Produkten. Ein eindrucklicher Erfolg, den wir entsprechend würdigen wollen. Am 26. April 2008 planen wir einen grossen Empfang im Flughafen Zürich, wenn die Gewinner mit ihren Awards aus den USA zurückkommen. Die Teilnahme mit 54 Käsen am World Championship Cheese Contest in Madison USA gibt einen Einblick in das Schaffen der Schweizer Käseereien.

Aber erst die Präsentation der Schweizer Käsetradition, wie sie FROMARTE auf dem Gurten anlässlich dem 5<sup>th</sup> IDF-Symposium on Cheese Ripening erfolgreich umgesetzt hat, vermag den Fähigkeiten der Branche gerecht zu werden. Wer Gelegenheit hatte, auf dem Gurten dabei zu sein, kann bestätigen, dass von West bis Ost, von Mitte-Nord bis Süd eine Vielfalt von Käsen produziert wird, die sämtliche Wünsche zu befriedigen vermag. Wenn wir dieses Können in die Öffentlichkeit tragen, werden wir mit Garantie noch mehr Schweizer Käseliebhaber gewinnen.

Die nächste grössere Gelegenheit dazu bietet sich an den Swiss Cheese Awards vom 11. bis 14. September 2008 im Toggenburg. Helfen Sie mit und nehmen Sie am Anlass teil, im Wettbewerb, am Käsemarkt oder zumindest als Besucher.

### Fazit

Schweizer Käse und Schweizer Käsehersteller sind die besten! Aber nur wenn wir diese Botschaft an die Öffentlichkeit tragen, damit sich die Konsumenten im In- und Ausland selber überzeugen können, stellt sich der berechtigte Erfolg ein. Der Dank geht an alle Teilnehmer an den Wettbewerben, alle Sponsoren von Käsespezialitäten für das IDF-Symposium und alle Mitglieder der FROMARTE sowie Dritte, die unsere Arbeit im Dienste der Käsehersteller unterstützen.

Bern, 19. März 2008 Anton Schmutz