



Wettbewerbsfähige Weich- und Halbhartkäseproduktion

Bruno HÖLTSCHI, Institut für Agrarwirtschaft, Gruppe Betriebswirtschaft und Ökonomie des ländlichen Raumes, ETH-Zentrum, CH-8092 Zürich

Die Frisch-, Weich- und Halbhartkäsefabrikation ist ein wichtiger und wachsender Produktionszweig der schweizerischen Milch- und Käsebranche. Durch den innen- und aussenpolitischen Anpassungsprozess steht diese Branche vor grossen Herausforderungen. Die Studie zeigt, dass für eine langfristige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Weich- und Halbhartkäsebranche, neben einer verstärkten Differenzierung/Spezialisierung der einzelnen Unternehmen, die konsequente Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen und der verbesserte Zutritt zum europäischen Markt unabdingbare Voraussetzungen sind.

In der Schweiz werden jährlich rund 32'000 t nicht ablieferungspflichtige Frisch-, Weich- und Halbhartkäse hergestellt. Zusammen mit dem Appenzeller und dem Tilsiter stellen sie rund 40 % der schweizerischen Käseproduktion dar. Die Frisch-, Weich- und Halbhartkäsebranche steht in Anbetracht der sich verändernden Rahmenbedingungen durch den innenpolitischen (AP 2002) und aussenpolitischen (WTO/GATT, bilaterale Verhandlungen, EU-Beitritts gesuch) Anpassungsprozess vor grossen Veränderungen, deren Hauptbetroffene in erster Linie die Verarbeiter und die Produzenten sein werden. Diese Ausgangslage veranlasste die schweizerische Genossenschaft der Weich- und Halbhartkäsefabrikanten (SGWH), ein Forschungsprojekt über die Zukunft der schweizerischen Produktion in Auftrag zu geben. Dabei standen folgende Fragen im Zentrum der Arbeit (Hölschi und Lehmann 1996):

- Welche Chancen und Risiken bringen die veränderten inländischen Rahmenbedingungen und die möglichen Änderungen der schweizerischen Aussenhandels politik für die inländische Fabrikation?
- Welche Chancen haben die schweizerischen Weich- und Halbhartkäsesorten auf dem europäischen Markt?
- Wie sieht im Hinblick auf die neuen Rahmenbedingungen ein optimales Konzept für die notwendigen Anpassungen bei den schweizerischen Fabrikationsunternehmen aus?
- Welche Strategien sind mit Blick auf einen gemeinsamen Binnenmarkt mit der EU für die Erhaltung der Marktanteile auf dem schweizerischen Markt, respektive

den Aufbau von Exportmärkten in der EU notwendig?

Ausgangslage

Die Schweizer zählen mit einem Pro-Kopf-Konsum von 15 kg pro Jahr im internationalen Vergleich zu den grössten Käseessern. In den letzten Jahren war ein deutlicher Konsumtrend in Richtung der Frisch-, Weich- und Halbhartkäse festzustellen. Auf dem schweizerischen Markt herrscht in diesen Bereichen eine intensive Konkurrenz zwischen ausländischen und inländischen Produkten, welche durch den Grenzschutz und einer teilweisen Inlandverbilligung in einem sensiblen Gleichgewicht gehalten werden. Von den Konsumsteigerungen in den letzten Jahren profitierten die einheimischen Käse und die Importe in ungefähr gleichen Teilen. Die Fixierung der Importpräferenzen¹ der EU auf einzelne schweizerische Käsesorten und die sich daraus ergebenden

¹Präferenzierte Käse sind: Emmentaler, Gruyère, Sbrinz, Appenzeller, Tilsiter, Vacherin Fribourgeois, Tête de Moine und Vacherin Mont d'Or, wobei der Tilsiter nur halbprefenziert ist.

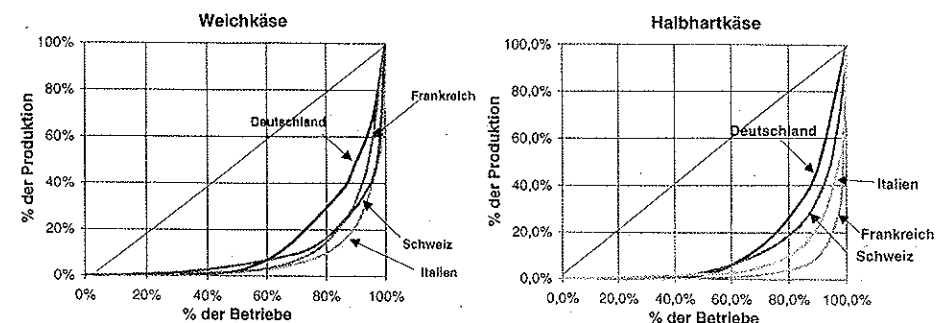
Preisnachteile für die übrigen Sorten führen dazu, dass diese Käse nicht exportfähig sind und bisher gar kein entsprechender Exportmarkt aufgebaut werden konnte.

Schwachpunkte

Die Schwachpunkte der schweizerischen Käsereien im Vergleich zu den europäischen Konkurrenten liegen in folgenden Bereichen:

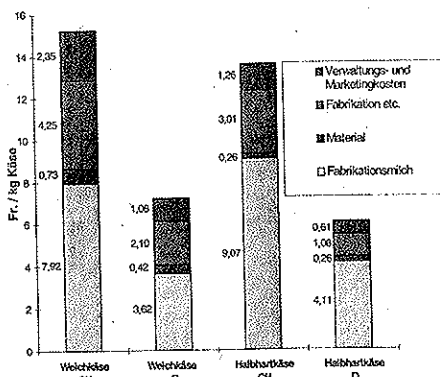
Der Vergleich mit den EU-Nachbarländern zeigt, dass die Konzentration in der schweizerischen Weich- und Halbhartkäseproduktion (vgl. Lorenzkurven, Abb. 1) ebenso stark vorangeschritten ist². Die einzelnen Käseunternehmen sind aber sehr viel kleiner als die ausländischen Betriebe. So fabrizieren in der Schweiz jährlich lediglich zwei Unternehmen mehr als 500 t Weichkäse, während die durchschnittliche Produktion in den deutschen und französischen Unternehmen bei rund 2'000 t liegt. Die strukturellen Unterschiede und die gesamthaft teureren Rahmenbedingungen widerspiegeln sich auch in den Geste hungskosten der Käse. Mit rund Fr. 15,30 pro kg Weichkäse und Fr. 13,60 pro kg Halbhartkäse weisen die schweizerischen Betriebe durchschnittlich doppelt so hohe Geste hungskosten auf wie in Deutschland (Abb. 2). Davon sind alle Kostenelemente, angefangen vom Rohstoff (Milch), über die Materialkosten, Personalkosten in der Fa-

² Der Produktionsanteil von den zum Beispiel 20 % grössten Käsereien an der Gesamtproduktion ist ebenso gross wie im Ausland.



Quelle: Eigene Berechnungen

Abb. 1. Konzentration der Käseproduktion.



Quelle: Eigene Erhebungen, Berechnungen nach Angaben des Institutes für Betriebswirtschaft in Weihenstephan

Abb. 2. Produktionskostenvergleich Schweiz-Deutschland

brikation, Fabrikationskosten (ohne Personal) und die Marketing- und Verwaltungskosten gleich stark betroffen.

Abgesehen von einzelnen Ausnahmen (Präferenzabkommen) sind die schweizerischen Weich- und Halbhartkäse, respektive deren Produktionsunternehmen, auf den ausländischen Märkten nicht bekannt. Die hohen Faktorkosten, die kleineren Strukturen und die damit verbundene, im internationalen Vergleich, geringe Finanzkraft der einzelnen Unternehmen führen zu einer geringen Schlagkraft für den Aufbau neuer Märkte.

Stärken

Die Stärken der schweizerischen Fabrikanten liegen vor allem im Qualitätsbereich; angefangen von der Rohmilchqualität bis hin zu Qualitätssicherungssystemen (diese müssen sich aber noch überall in einem ganzheitlichen TQM niederschlagen). Zusammen mit der bekannten Tourismuslandschaft sind dies ideale Voraussetzungen für eine Produktprofilierung, welche sich auch im sehr guten Qualitätsimage der schweizerischen Käse auf den ausländischen Märkten niederschlägt.

Neue Milchmarktordnung Agrarpolitik 2002

Die Neue Milchmarktordnung (AP 2002) mit dem generellen Ziel der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit verändert die Rahmenbedingungen für die schweizerischen Weich- und Halbhartkäsefabrikanten in einigen Bereichen stark, obwohl die Gesetzesgrundlagen für die Frisch-, Weich- und Halbhartkäse bereits heute viel liberaler sind als bei den Unionskäsen (keine Preis-, Mengen-, Margen- und Absatzgarantien). Die einheitliche Zulage für verkästete Milch, das Kernelement der neuen Milchmarktordnung, wird zu Verschiebungen in der

relativen Konkurrenzfähigkeit führen. Die parallele Abschaffung der sortenspezifischen Inlandverbilligung führt zu einer relativen Verschlechterung der Konkurrenzsituation der bisher verbilligten Frisch-, Weich- und Halbhartkäse gegenüber den anderen inländischen Käsesorten und je nach dem angestrebten Zielpreis und der Höhe der Zulage für die verkästete Milch auch gegenüber den Importen. Die Netto-Rohstoffkosten für die Milchverarbeiter werden einen grossen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Käsebranche und den Erfolg der neuen Milchmarktordnung³ haben.

Strategische Analyse

Das Ziel einer strategischen Analyse besteht in der Feststellung der Positionierung der Unternehmung (Branche) gegenüber dem Markt einerseits und gegenüber der Konkurrenz andererseits. Dazu wurde die von General Electric (GE) entwickelte Portfoliomethode verwendet. Die Beurteilung der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsposition, beziehungsweise -stärken eines Unternehmens erfolgt durch eine Reihe von verschiedenen Faktoren (Multifaktorenmethode). Durch den Einbezug zusätzlicher, hauptsächlich qualitativer Faktoren wird die **Portfolioanalyse** zu einem umfassenden Planungsinstrument, welches nach Kreilkamp (1987) quantitative und qualitative Beurteilungen einer Fülle strategisch signifikanter Kriterien aus der Unternehmung und ihrer Umwelt im Hinblick auf die Attraktivität der Märkte und die Stärke der einzelnen Geschäftsfelder erfordert, ohne dass dabei die Schlüsselfaktoren bereits vertieft analysiert werden müssen. Dies erlaubt nach Neubauer (1989) eine differenziertere Beurteilung der Märkte und lässt sich auch für die Abschätzung von neuen Märkten verwenden, auf welchen die Produkte noch nicht distribuiert werden.

Die Attraktivität eines Marktes hängt in erster Linie von den beiden quantitativen Elementen der Marktgrösse (potentielle Absatzmenge) und der Entwicklung ab. In zweiter Linie werden die allgemeine Marktqualität und die Umfeldsituation beurteilt. Dabei werden die Struktur der Abnehmer, die Eintrittsbarrieren, Margen, wirtschaftliche Stabilität und weitere Ein-

flussfaktoren analysiert. Die wichtigsten Gradmesser für die Beurteilung der relativen Wettbewerbsposition sind der Marktanteil der Produkte und der Bekanntheitsgrad als Indiz für die Entwicklungsmöglichkeit. Weiter zu berücksichtigen sind neben den Rohstoffkosten auch innerbetriebliche Merkmale wie Kostenverhältnisse, Innovations- und Marketingpotential. Neben den finanziellen Aspekten sind die Managementkompetenzen, welche vor allem einen indirekten Einfluss auf die Wettbewerbsposition haben, nicht zu vergessen. Die Beurteilung der Faktoren für die einzelnen schweizerischen Weich- und Halbhartkäse in den vier Zielmärkten **Deutschland, Frankreich, Italien** und der **Schweiz** wurde aufgrund von Analysen und Befragungen im In- und Ausland vorgenommen⁴.

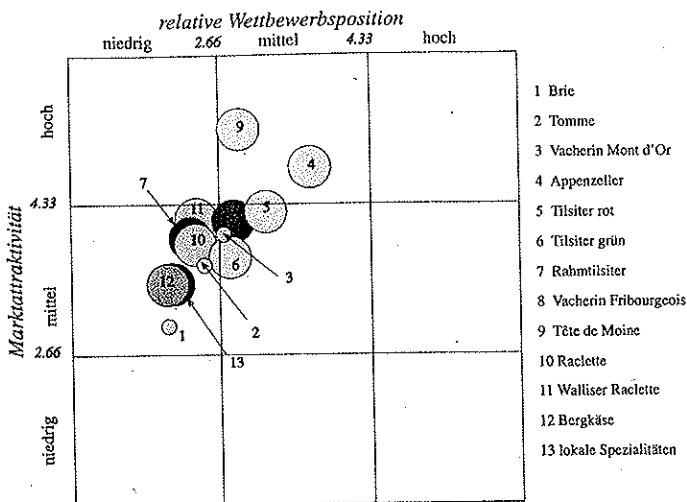
Gesamthaft kann aufgrund der **Portfolioanalyse für die aktuelle Situation** gesagt werden, dass die Wettbewerbskraft der schweizerischen Produkte auf den drei Exportmärkten ziemlich identisch ist. Dies ist in Anbetracht des gemeinsamen Binnenmarktes der EU eine durchaus logische Folge. Wichtige Gründe für die bessere Wettbewerbskraft auf dem Heimmarkt basieren auf dem Grenzschutz und den inländischen Beihilfen, aufgrund welcher auf dem schweizerischen Markt ein sensibles Gleichgewicht zwischen den in- und ausländischen Käsefabrikanten besteht (Abb. 3 und Abb. 4). Für die sehr hohe Attraktivität des schweizerischen Absatzmarktes sind dies ebenfalls wichtige Stützen.

Für die allgemeine Prioritätenfolge der Exportmärkte (Deutschland, Frankreich, Italien) ist vor allem die Attraktivität ausschlaggebend. Dabei spielen die unterschiedlichen Wachstumstrends, die relative Wettbewerbsintensität und die relativen Marktpotentiale die entscheidenden Rollen. Auch bezüglich der Attraktivität des Marktes lassen sich, bedingt durch die bestehenden Präferenzbedingungen, neben der relativen Wettbewerbsposition, klare Unterschiede feststellen.

Der deutsche Markt ist für die schweizerischen Käse, besonderes für die halbharten Rohmilchkäse, ein attraktiver Markt (Abb. 3). Allgemein befinden sich die schweizerischen Produkte in einer Wartehaltung mit guter Ausgangslage, um auf diesem Markt bei einem erweiterten Präferenzabkommen

³ Gewichtigeren Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit der schweizerischen Käse auf dem Heimmarkt als das GATT hat die Milchpreisentwicklung in der EU im Vergleich zum Netto-Rohstoffpreis (ausbezahlter Milchpreis abzüglich aller produktgebundenen Beihilfen wie zum Beispiel Zulage auf verkästeter Milch) für die schweizerischen Käsefabrikanten.

⁴ Die nachfolgenden Ausführungen beschränken sich allerdings vor allem auf den deutschen und teilweise den französischen Markt. Aus Platzgründen beschränken sich die Abbildungen nur auf die aktuellen Portfoliodarstellungen von Deutschland und der Schweiz als Referenz.



Quelle: Eigene Erhebungen

Abb. 3. Marktattraktivität und relative Wettbewerbsposition in Deutschland

verstärkt aktiv zu werden. Auch für die anderen Halbhartkäse und die Weichkäse ist der deutsche Markt als durchaus attraktiv zu bezeichnen, wobei die momentane Wettbewerbsposition nur eine sehr begrenzte und eher risikoarme Marktbearbeitung als sinnvoll erscheinen lässt. Für diese Produkte gilt es in Anbetracht der sich verändernden Rahmenbedingungen Marktaktivitäten vorzunehmen, Handelskontakte zu knüpfen und auch Markttests durchzuführen, um bei einem offeneren Marktzutritt von einer verbesserten Grundlage aus starten zu können.

Der französische Markt ist für die schweizerischen Spezialitäten nur bedingt attraktiv und die relative Wettbewerbskraft ist eher bescheiden. Die meisten präferenzierten Produkte befinden sich im Bereich einer selektiven Gewinnerorientierung. Auf den Markt umgesetzt heisst dies, dass der Verkauf vor allem in Theken konzentriert gefördert und eine Ausweitung im Selbstbedienungs-Bereich nur in Betracht gezogen werden sollte, wenn keine grossen finanziellen Investitionen (wie Listing-Gebühren mit Risiko) damit verbunden sind.

Die **Portfolioanalyse in einem künftigen Umfeld** stellt ein Szenario für das Jahr 2002 dar, das auf verschiedenen Annahmen, Voraussetzungen und Hypothesen beruht. Für die Beurteilung der künftigen Wettbewerbsfähigkeit und der Marktattraktivität wurden folgende Annahmen getroffen:

Freier Zugang für schweizerische Käse zu den EU-Märkten. Die bilateralen Verhandlungen konnten erfolgreich abgeschlossen werden. Dabei konnte einerseits für alle schweizerischen Käse ein mengenmässig beschränkter, freier Zugang zu den EU-Märkten erreicht werden (Globalkontingent), andererseits musste die Schweiz ih-

ren Grenzschutz nicht vollständig abbauen.

Es gelingt den schweizerischen Unternehmen, die in der Expertenbefragung aufgezeigten Kostensenkungspotentiale zu erreichen.

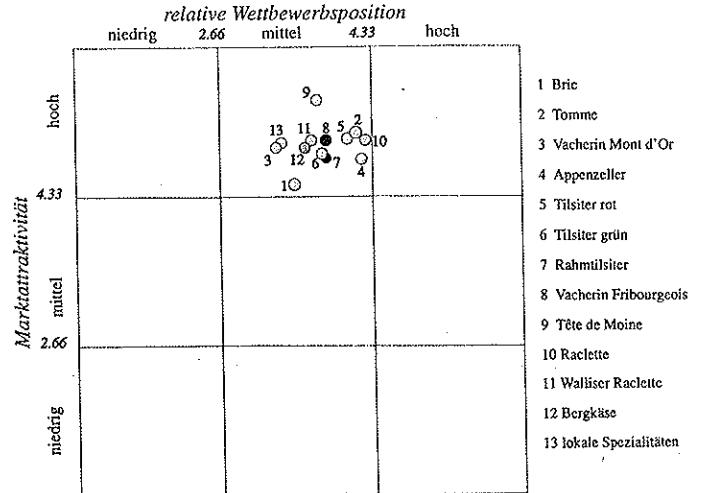
Der schweizerischen Weich- und Halbhartkäsebranche gelingt es, die absatzpolitischen Synergiepotentiale zu nutzen. Durch einen freien Marktzutritt in den benachbarten Ländern profitieren die einzelnen Produkte in allen Märkten in gleicher Weise und die relative Rangfolge der Exportmärkte verschiebt sich nicht. Für die neue Position im Portfolio sind neben der heutigen Ausgangslage vor allem auch die relativen Verschiebungen durch den freien Marktzutritt ausschlaggebend. Bisher nicht präferenzierte Produkte erfahren im Vergleich zu den bekannten Exportkäsen eine überproportionale Steigerung bezüglich der Wettbewerbsposition und auch Marktattraktivität.

Von allen benachbarten Exportmärkten eröffnen sich für schweizerische Weich- und Halbhartkäsespezialitäten im Süden und Westen Deutschlands gesamthaft die grössten Entwicklungschancen. Aus der Warteposition gelangen sie in einen Bereich, wo ein Markteinstieg mit Investitionen für die meisten Unternehmen eine strategische Option darstellt. Dabei gilt es, selektiv auf die Stärken von bereits eingeführten Produkten aufzubauen und den Marktausbau konsequent voranzutreiben. Das einheitliche Interesse der schweizerischen Milch- und Käsewirtschaft an deutschen Exportmarkt sollte es zudem erlauben, die Synergiepotentiale zu nutzen und gemeinsam den Marktaufbau und -ausbau in Angriff zu nehmen.

Der französische Markt ist für die schweizerischen Weich- und Halbhartkäsefabri-

Quelle: Eigene Erhebungen

Abb. 4. Marktattraktivität und relative Wettbewerbsposition in der Schweiz.



kanten aufgrund der bereits sehr grossen inländischen Produktvielfalt und des Verdrängungskampfes bedingt attraktiv. Erfolgreiche Produkte zeichnen sich durch eine ausgesprochene Profilierung aus. Der italienische Markt ist auch bei einem freien Marktzutritt für die schweizerischen Weich- und Halbhartkäsespezialitäten selektiv von besonderem Interesse.

Strategien für gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit

Die Einflussgrössen auf die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Weich- und Halbhartkäseproduktion sind sehr vielfältig. Sie sind grundsätzlich abhängig von den allgemeinen rechtlichen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen sowie der Fähigkeit der Unternehmen, diese betriebswirtschaftlichen Freiräume optimal zu nutzen. Dabei ist zu beachten, dass mit der Fähigkeit der einzelnen Unternehmung alle Betriebe in der entsprechenden Nahrungsmittelkette angesprochen sind (Abb. 5). Im konkreten Fall von Käse sind dies der Milchbauer, die Käserei und der Käsevermarkter.

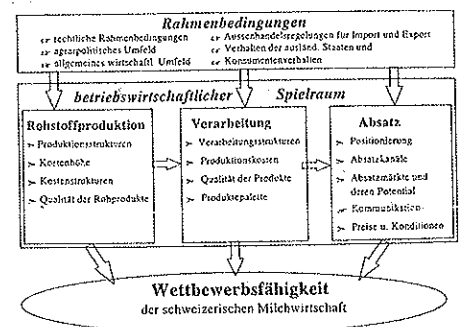


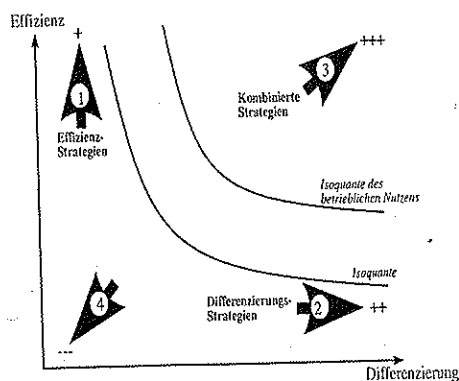
Abb. 5. Einflussgrössen auf die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Milchwirtschaft.

Für die künftige relative Steigerung der Wettbewerbsstärke der schweizerischen Weich- und Halbhartkäseunternehmen auf dem inländischen und auch europäischen Markt gibt es aber zwei wesentliche Grundpfeiler. Einerseits ist dies die innenpolitische Ausgestaltung der politischen Rahmenbedingungen (Neue Milchmarktordnung) und besonderes der für die Verarbeiter resultierende Rohstoffpreis im Vergleich zu den ausländischen Anbietern. Andererseits können die schweizerischen Verarbeitungsbetriebe ihre Wettbewerbskraft bei zunehmendem Abbau des Grenzschutzes nur verbessern, wenn sie freien Zugang zu einem grösseren Markt für alle Produkte erhalten.

Die Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren hat deutlich aufgezeigt, dass für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Käse auf den europäischen Märkten das Preis-/Leistungsverhältnis eine wichtige Voraussetzung darstellt.

Obwohl die Qualität der Produkte eine Grundvoraussetzung für den Erfolg auf dem Markt und besonderes für den Export von schweizerischem Käse darstellt, sind mit der ganzen Ausnahmequalität auch gewisse preisliche Limiten verbunden. Die Preisdifferenz zwischen den Premiumprodukten und den Massenprodukten ist nicht beliebig dehnbar.

In Anlehnung an Pümpin (1992) verspricht eine Kombination der Differenzierungs- und der Effizienzsteigerungsstrategie zur langfristigen Sicherung der Marktposition für die meisten schweizerischen Fabrikationsunternehmen den grössten betrieblichen Nutzen (Abb. 6). Die Kombination soll verhindern, dass ein Unternehmen durch differenziertere Produkte oder tiefere Preise aus dem Markt gedrängt werden kann. Sie beinhaltet die beiden Stossrichtungen einer hohen Diffe-



Quelle: abgeändert nach Pümpin 1992, S. 71

Abb. 6. Kombinierte Strategien.

renzierung bei gleichzeitig günstigen Stückkosten. Voraussetzungen für den Erfolg der Realisierung einer **Segment- und Nischenstrategie** der schweizerischen Weich- und Halbhartkäseunternehmen sind:

- eine gezielte Innovationspolitik
- eine konsequente Qualitätspolitik
- eine verstärkte Markenpolitik
- eine verstärkte internationale Ausrichtung

- eine konsequente Nutzung von Synergie- und Kostensenkungspotentialen
- ein freier Zutritt zu den EU-Märkten.

Ein besonderer Aspekt der Produktpolitik für die inländischen Unternehmen und Produzenten ist der **Schutz und die Kennzeichnung der schweizerischen Käsespezialitäten**.

Grundsätzlich bestehen zwei Möglichkeiten zum internationalen Schutz der schweizerischen Käsespezialitäten. Dies ist zum einen eine Ursprungs- oder Herkunftsbezeichnung für geeignete Produkte. Die zweite Möglichkeit liegt in der Hinterlegung einer Marke, wobei man je nach juristischer Form zwischen den drei Typen Individualmarke, Kollektivmarke und Garantimarkte unterscheidet.

Gütezeichen sind eine Form der Markierung, die besonderes dann von Bedeutung sind, wenn eine Branche durch klein- und mittelständische Unternehmen geprägt ist. Ein Vorteil der Gütezeichen besteht auch darin, dass im Prinzip ein qualitatives Mindestniveau auf der Basis nachvollziehbarer Kriterien definiert ist und das Zeichen nur Produkten verliehen wird, welche diese erreichen.

Ein Gütezeichen mit der Herkunftsbezeichnung Schweiz, welches für eine «Premium-Qualität» (welche noch genauer zu definieren ist, aber auf den Strategischen Erfolgspositionen der schweizerischen Käse aufbauen muss) bürgt, ist für die im internationalen Umfeld kleinen schweizerischen Unternehmen von sehr grosser Bedeutung. Zudem bedarf es für die qualitative Basiswerbung des Bundes für Schweizer Käse eines Signets, an welches sich das Image der schweizerischen Käse binden lässt und welches zu einer klaren Identifikation als schweizerische Käsespezialität in den Käsetheken und Selbstbedienungsgeschäften führt.

Um eine möglichst grosse Milchmenge zu möglichst guten Preisen auf den Exportmärkten absetzen zu können, ist eine **Koordination und Kooperation** im gesamten Absatz und Marketingbereich für den Export von schweizerischen Milchpro-

dukten anzustreben. Viele Gründe und Bedürfnisse, welche zum Teil schon in dieser Arbeit aufgeführt wurden, sprechen für eine solche Koordination. Eine breite Diskussion dieses Themas ist vor allem auch durch die geplante Auflösung der Käseunion, welche heute diese Aufgaben wahrnimmt, und die vorgesehene gesetzliche Grundlage (Art. 11, AP 2002) angezeigt.

Da viele Unternehmen über relativ wenig Exporterfahrung verfügen, könnten durch eine **zentrale Marketingkoordination** für alle schweizerischen Milchprodukte sehr wertvolle Hilfestellungen geboten werden, um eine Verbesserung der internationalen Konkurrenzfähigkeit der gesamten Milchbranche effizient unterstützen zu können.

LITERATUR

Das Literaturverzeichnis ist beim Autor erhältlich.

RÉSUMÉ

Compétitivité de la production de fromage à pâte molle et mi-dure

Le secteur de la fabrication suisse de fromage frais, à pâte molle et mi-dure, est soumis à de fortes contraintes liées au processus d'évolution de la politique intérieure et extérieure. Cette étude se propose d'appréhender les forces majeures de la concurrence à la lumière d'une analyse de la concurrence au sein de la branche. Dans ce contexte, les aspects liés aux structures et aux coûts de fabrication relèvent de la plus haute importance. L'analyse de l'environnement, que ce soit au niveau juridique ou au niveau des marchés d'écoulement, nous permet d'émettre des propositions d'adaptation des stratégies de marketing et d'exportation des fromages à pâtes molle et mi-dure à un contexte économique mondial en évolution.

SUMMARY

Competitive production of soft and semi-hard cheese

The Swiss production of soft and semi-hard cheese is currently challenged by domestic and foreign policy which calls for adaptation processes. Based on an analysis of the cheese manufacturing industry the driving forces of competition are investigated. Emphasis is put on the cheese production and cost structure. Under consideration of legal conditions, market opportunities are evaluated and proposals are made for the adjustment of marketing and export strategies in a changing international trade environment.

KEY WORDS: cheese factories, portfolio analysis, competitive strategy, marketing, export strategy