

SCHWERPUNKT

GRÜNDER
INITIATIVE
enable**2**start



JOGHURTKULTUR

Wer von seinen Zulieferern so abhängig ist wie die Molkerei **Zott**, sollte sie hegen und pflegen

SPAREN Mit Einkaufsberatern senken Unternehmen effektiv Kosten und steigern den Gewinn

ENERGIE Mit intelligenten Stromzählern setzen Mittelständler ihre Energie besser ein

CHANGE Nichts sabotiert Projekte so gründlich wie Machtgerangel der Führungskräfte



DIE MILCH MACHT'S

Andere nennen es Supplier Relationship Management. Für die Molkerei Zott ist die Zusammenarbeit mit den Milchbauern eine Schicksalsgemeinschaft

Text: JULIA GRAVEN, Foto: STEPHAN MINX

Mit 24 000 Litern Milch im Tank kämpft sich der Laster die Straße hoch von Itzing nach Bergstetten. Sie folgt im sanften Auf und Ab der Hügellandschaft des Altmühltals. Links und rechts der Bundesstraße B 2 liegen Bauerndörfer, in denen die Zeit stillzustehen scheint.

Die B 2 ist eine der Hauptschlagadern für Zott, die den Milchstrom von den Bauernhöfen in die zentrale Molkerei in Mertingen pumpt. Deshalb biegt Milchsammelwagenfahrer Fritz Dorner alle paar Kilometer ab von der Hauptstraße und manövriert seinen 16-Tonner mit der Rückfahrkamera durch Hofeinfahrten, am Hühnerstall vorbei bis an die Milchammer. Bei einem Bauern saugt er 2000 Liter Milch in seinen Tank. Beim nächsten stehen nur 50 Liter vor der Stalltür. Egal. Dorner hält an jeder Milchkanne.

Schon komisch. Einerseits diese Zockeltour von Hof zu Hof. Andererseits die große weite Welt mit Zott-Joghurts in Supermarkregalen nicht nur in Deutschland. 60 Prozent der Ware geht in den Export, geht nach Osteuropa, Asien und sogar Afrika. Mehr als 700 Mio. € Umsatz macht Zott mittlerweile. Doch ohne die Bauern aus der Region und deren Milch könnte Zott seine Joghurtbecher einstampfen. Nachhaltige Rohstoffsicherung ist für das Unternehmen eines der wichtigsten Ziele. Auf Deutsch: Zott braucht Milch, und das verlässlich.

WAS ZOTT NICHT BRAUCHEN KANN, sind Milchbauern, die überlaufen zu anderen Molkereien. Weil sie dort mehr Geld für ihre Milch bekommen. Weil sie sich dort nicht gegängelt, sondern ernst genommen fühlen.

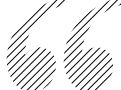
Weil sie Zott nicht trauen und dem Unternehmen üble Machenschaften oder zumindest Absichten unterstellen. Was Zott überhaupt nicht brauchen kann, sind Bauern, die ihre Milch lieber in den Gully schütten, als an Zott zu liefern.

Absurd? Das dachten sie auch bei Zott, bis vor zwei Jahren. Bis sie im Juni 2008 aus den Fenstern guckten und vor den Werkstoren in Mertingen die Bauern demonstrieren sahen. Insgesamt 70 Landwirte, die keinen Laster rein- oder rausließen. Bei Zott waren sie auf einmal die Bösen.

Das hat sie mächtig aufgeschreckt in der Firmenzentrale. Sie waren doch immer die Guten gewesen. Das lag an Georg Reiter. Der langjährige Zott-Chef hatte ein Wirgefühel unter den Lieferanten aufgebaut und gepflegt. „Ein Freund der Bauern“, sagen die, die ihn kannten. Der Senior war Molkereimeister, er kam gern zu den Arbeitstagen der Milcherzeuger und kannte die meisten persönlich. Von Reiter senior sprechen die Landwirte heute noch mit Hochachtung.

Nach Reiters Tod kamen 2004 Sohn und Tochter ans Ruder. Die hatten studiert, kannten sich aus in Unternehmensführung und Produktionsabläufen. An den mittlerweile 3200 deutschen Zott-Bauern waren sie nicht mehr so nah dran wie ihr Vater. Wer einen Konzern mit mehr als 1800 Mitarbeitern zu führen hat, bei dem verschieben sich die Prioritäten schon mal.

Was betriebswirtschaftlich notwendig klingt, erreichte die Milchbauern als mangelnde Wertschätzung: Milch abliefern und Klappe halten. Das Getratsche ging so richtig los, als Zotts Milcheinkäufer – ihr ver-

 Vertrauen und Loyalität sind wichtiger als der letzte halbe Cent mehr beim Milchpreis

CHRISTIAN SCHRAMM, ZOTT-MILCHEINKÄUFER

trauter Ansprechpartner im Unternehmen – in den Ruhestand gehen sollte. Plötzlich hieß es: Jetzt wird's bei Zott so wie bei Müller. „Der ist immer das Negativbeispiel“, erklärt Christian Schramm, neuer Milcheinkäufer bei Zott. Soll heißen, die Bauern hatten Angst, zu modernen Leibeigenen eines anonymen Konzerns zu werden, ohne jede Mitsprache. Ersetzt durch Milch von Bauern aus Polen, Italien oder sonst wo.

Im Frühjahr 2008 eskalierte die Situation. Die Bauern blockierten nicht nur das Werk von Müllermilch in Aretsried, sondern auch die Zott-Molkerei in Mertingen. Nach Günzburg, wo Zott seinen Käse herstellt, lieferten die Bauern nicht mehr: Milchstreik. Die Vorwürfe flogen hin und her, nichts zu spüren von einem partnerschaftlichen Umgang.

DA GEHT GERADE ETWAS KAPUTT, so viel erkannten sie auf Anhieb in der Zentrale, hinter den blockierten Toren. In dieser Trutzburg, die als undurchdringbar und undurchschaubar wahrgenommen wurde. Ob das so stimmt oder eher eine Projektionsfläche für die Ängste der Bauern ist – geschenkt. ►



AUF DEM HOF von
Albert Frey in
Bauernhansen-
schwaige hält
Zott-Fahrer Fritz
Dorner (r.) ein
Schwätzchen, bevor
es weitergeht

Entscheidend ist: So kann und so soll es nicht weitergehen.

Seitdem versucht sich die Großmolkerei an einem ehrlichen und fairen Umgang mit Lieferanten. Das heißt: die Milchbauern frühzeitig einbeziehen, um Vertrauen zu schaffen und Loyalität auf Dauer zu sichern. Aber wie geht das?

ALLER ANFANG FÄLLT SCHWER, vor allem wenn verschlossene Tore der Auftakt für mehr Offenheit sind. Und wenn das innere Bedürfnis für diese Offenheit im Unternehmen kaum ausgeprägt ist. Wenn sich also, platt gesprochen, Wille mit Hilflosigkeit paart. Entsprechend vorsichtig ist Zott ans Werk gegangen, mit scheinbaren Selbstverständlichkeiten. In der „Milchpost“, die Zott den Landwirten jeden Monat mit der Milchgeldabrechnung schickt, werden jetzt auch die Frauen angesprochen („Sehr geehrte Milchlieferantin, sehr geehrter Milchlieferant“), ebenfalls neu ist die Abschiedsformel

„Herzliche Grüße, Ihre Genuss-Molkerei Zott“. An die Erzeugerfamilien geht ein- bis zweimal im Jahr das Magazin „Zott & Wir“ mit Rezepten, Leseraktionen und Texten rund um Zott und die Milchwirtschaft.

Wo früher der Verlautbarungsstil gepflegt wurde, werden die 450 gewählten Vertreter der Milcherzeugergemeinschaften heute in ausführlichen Vorstandsbriefen informiert, wie es mit dem Milchpreis aussieht, was die Agrarbürokraten in Brüssel wieder aushecken und was Zott an neuen Produkten plant. In den Schreiben setzt die Molkerei sich auch mit Kritik auseinander. In einem geschützten Bereich auf der Website können alle Bauern diese Briefe lesen.

Viele der Ideen kamen von einem externen Berater, der sich seit einiger Zeit um die Kommunikation mit den Milchbauern kümmert. Bei mehreren Versammlungen beobachtete er nicht nur, was gesagt wird, sondern auch, wie es rüberkam. Und spiegelte den Zott-Vertretern, wie sie wirkten. Seither achten Christian Schramm und seine Mannschaft auf die psychologische Wirkung ihrer Auftritte. Bei den jährlichen Arbeitstagen mit den Bauern rückt nicht nur ein Redner, sondern gleich ein ganzes Team vom Milcheinkauf an. Statt launiger Worte gibt es Powerpoint-Präsentationen zu Marktlage und Unternehmensstrategie. Die Milcheinkäufer suchen die Diskussion mit ihren Lieferanten. Neuerdings haben sie bei den Versammlungen sogar ein Mikrofon dabei. Die Stimme der Bauern soll besser zu hören sein.

LESSONS TO LEARN

AUF AUGENHÖHE

01 Die López-Doktrin besagt: „Presse deine Lieferanten aus bis aufs Blut. Dann erhöhe den Druck.“ Damit ist Auto-manager Ignacio López berühmt geworden. Die Folgen: minderwertige Qualität, Hass auf den Auftraggeber. Keine Basis für eine langfristige erquickliche Zusammenarbeit.

02 Stabile Beziehungen lassen sich nur aufbauen, wenn ein partnerschaftlicher Umgang gepflegt wird. Das bedeutet, auch die Belange der Lieferanten zu sehen und zu berücksichtigen.

03 Darüber hinaus bedeutet „partnerschaftlicher Umgang“: verhandeln auf Augenhöhe – also nicht von oben herab. Und Schluss mit der Geheimniskrämerei. Lieferanten wollen über die Absichten und Pläne ihres Partners informiert werden.

04 Ziel der Offenheit besteht darin, Vertrauen aufzubauen. Darüber wird Loyalität aufgebaut. Beides hilft, etwaige Krisen gemeinsam zu überstehen.

05 Eine Beziehung, die auf Druck und Zwang basiert, wird der Lieferant bei der ersten Möglichkeit aufkündigen. Und sich, wenn möglich, zu rächen trachten.



Hans Graßl meldet sich vorerst nicht zu Wort. Der Milchbauer aus dem Bayerischen Wald hält sich an Sauerbraten und Knödel, die auf der diesjährigen Arbeitstagung im Landgasthof Kleemann im fränkischen Pfofeld aufgefahren werden. Dazu gibt es Informationen über EU-Politik, gentechnikfreie Milch, die in Zukunft produziert werden soll, oder Homöopathie für Kuheuter. Auch der „Goldene Windbeutel“ ist Thema – den hat der Monte Drink von Zott bekommen, für die „dreiste Werbelüge des Jahres“. Zott erklärt seinen Milchbauern, wie die Firma mit dem PR-Debakel umgeht.

GROSSE SCHRITTE für ein zurückhaltendes Unternehmen in einer traditionsverhafteten Branche. Überfällige Schritte, sagt Agrarmarketing-Experte Achim Spiller von der Universität Göttingen: Die Molkereien müssen weg von der Verkündungsmentalität hin zum Dialog. „Wenn die Molkereien es in der Milchkrise geschafft hätten, die Kritik der Bauern aufzufangen, wäre es vielleicht gar nicht zur Gründung des Bundesverbands Deutscher Milchviehhalter gekommen.“ Der BDM versteht sich als eine Art Milchbauerngewerkschaft – zum Ärger vieler Molkereien.

Zott versucht, sich nicht zu ärgern. Sie brauchen keine Feindbilder, sie brauchen Partner. Deshalb wagen sie nicht nur mehr Offenheit in der Kommunikation, sondern versuchen, mit Service zu überzeugen. Zwei Erzeugerberater geben den Milchbauern Tipps. Zum Beispiel, wenn die Qualität der

Milch nicht stimmt. Wenn die Kühlanlage kaputt ist, schickt Zott einen Kältetechniker vorbei, der zum Selbstkostenpreis arbeitet. Im Notfall kann sich der Milchbauer bei Zott eine mobile Kühlanlage ausleihen.

Erster Ansprechpartner für solche Notfälle ist immer der Sammelwagenfahrer. Menschen wie Fritz Dorner, seit 31 Jahren dabei, was anderes als Milch kann er sich nicht vorstellen. „Es passt halt einfach“, sagt Dorner. Auch die anderen Fahrer sind lange Jahre dabei. Sie bilden den direkten Draht zwischen Bauer und Molkerei. Hat ein Landwirt wie Graßl Probleme, fahren sie ihre Antennen aus. Auch wenn die Fahrer einen engen Zeitplan haben und kaum Zeit für einen Plausch – einer wie Dorner kennt seine Bauern.

Bei vielen sammelt Dorner nicht nur Milch, sondern auch Bestellzettel ein. Die Bauern können bei Zott Butter, Joghurt und Käse zum Vorzugspreis ordern. Die Ware bringt Dorner auf der nächsten Tour mit. Das stärkt das Wirgefühel.

Andere haben diesen Verkauf schon lange wegrationalisiert. Zum Beispiel die Molkerei, an die Hans Graßl früher seine Milch lieferte hat. „Da hat man die eigenen Produkte nicht mehr bekommen“, erzählt der Landwirt aus dem Bayerischen Wald fassungslos. Als dann der Chef starb und der neue Geschäftsführer den Erzeugern „nicht mehr in die Augen geschaut hat, sondern nur noch in seinen Laptop“, kündigte Graßl den Vertrag, den seine Familie seit Generationen mit der Molkerei gehabt hatte.

STOLZ auf die Zusammenarbeit mit Zott soll per Plakat (r.) vermittelt werden. Von selbst passiert das nicht, hat die Molkerei erkannt

„Eine Harakiri-Aktion“, sagt Graßl heute. Die Molkereien aus der Umgebung wiesen ihn ab, aus Angst, sein Wechsel könnte Schule machen. Graßl sah seine Kühe schon mit platzenden Eutern im Stall stehen. Er war heilfroh, als der Vertrag mit Zott unterschrieben war. Seit vier Jahren liefert er nach Mering. Mit den Preisen ist er nicht immer zufrieden, mit der Informationspolitik schon.

Deshalb meldet Graßl sich doch zu Wort bei dieser Arbeitstagung. Im Internet habe er von einem geplanten Hof in England gelesen, für 8000 Tiere. Danone betreibt in Saudi-Arabien eine Farm mit 37 000 Milchkühen. Solche Riesenfarmen bedrohen die Kleinbauern. Hat Zott ähnliche Pläne? „Nein, nein“, wiegelt Milcheinkäufer Schramm amüsiert und doch bestimmt ab. Milchviehhaltung sei keine Kernkompetenz von Zott. „Wir glauben, dass der bäuerliche Familienbetrieb uns auch in Zukunft die Milch liefert.“

Das klingt zuversichtlich, doch so einfach ist es nicht. In Bayern buhlen große, ►



FLIESSBAND-PRODUKTION

Was später Joghurt werden soll, wartet gekühlt in Mager- und Rohmilchtanks (r.) auf den Einsatz

milchhungrige Molkereien wie Bauer, Ehrmann, Meggle, Müller und auch Zott um immer weniger Milchviehhalter. „Wir haben hier eine harte Konkurrenz um die Milch, die es so im restlichen Deutschland nicht gibt“, sagt Schramm.

JEDES JAHR lassen fünf Prozent der Milch-erzeuger ihre Kühe abholen und hängen das Melkgeschirr für immer an den Nagel. Von den 5162 Milchzeugern, die Zott 1995 unter Vertrag hatte, sind nur noch 2303 dabei. Mehr als die Hälfte haben aufgehört. Sei es, weil die Jungen den Hof nicht übernehmen oder weil Kühe zu viel Arbeit machen. Solar- und Biogasanlagen müssen nicht jeden Morgen und jeden Abend gemolken werden. Und sind durch die Förderprogramme der Politik für viele Bauern lukrativer.

Zott quält sich überdies mit einem historisch gewachsenen Problem. Seit 1926 steht die größte Produktionsanlage der Molkerei in Mertingen, in Bayerisch-Schwaben. Eine

Ecke mit wenig Milchbauern. Die Oberpfalz oder das Allgäu wären günstiger, sagt Milcheinkäufer Schramm. Eine Zeit lang ist Zott ausgewichen, Richtung Nordwesten. Seit drei Jahren fahren die Milchsammelwagen von Zott bis ins Hochsauerland und nach Münster. Eigentlich ein Unding, die Milch 500 Kilometer quer durch Deutschland zu transportieren. Doch als Zott die Verträge mit den 70 Bauern dort abschloss, herrschte Panikstimmung. Es war im Jahr 2007, als der Milchpreis in ungeahnte Höhen schoss. „Wer damals Milch brauchte, hat nur schwer welche bekommen“, erinnert sich Schramm. Der Spotmarkt, auf dem Molkereien überschüssige Milch handeln, war leer-gefeht. Also entschloss sich Zott, ein Einzugs-gebiet im deutschen Westen aufzumachen.

Mittlerweile sind die Preise gesunken, der Markt ist in Bewegung. Früher lieferten die Bauern ihre Milch an die nächste, meist genossenschaftlich organisierte Molkerei – über Generationen. Moderne Transport- und Kühltechniken haben den Milchbauern Vermarktungsalternativen beschert. Heute kündigt der Landwirt seinen Liefervertrag, so wie andere Leute den Stromanbieter wechseln. Der Molkereiwechsel ist für die Bauern zum Druckmittel geworden – und für private Molkereien wie Zott zur Chance.

„Wir können nicht Milchzeugern, die 80 Kilometer vom Werk entfernt sind und zu uns wollen, absagen, wenn wir zeitgleich die

ABER BITTE MIT SAHNE

1926 Anna und Balthasar Reiter kaufen eine Landmolkerei in Mertingen nördlich von Augsburg. Die Reiters beginnen mit der Herstellung von Käse. Nach dem Tod ihres Mannes heiratet Anna Reiter ihren Käsermeister, Georg Zott.

1950 Die Zotts verkaufen erstmals Joghurt, noch im Glas. 13 Jahre später kommt der erste Plastikbecher mit Joghurt in die Läden.

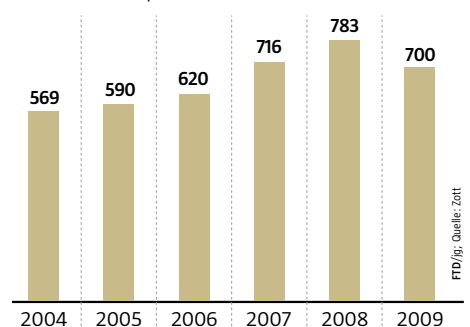
1980 Der Zott Sahne-Joghurt kommt auf den Markt – bis heute ein Umsatzbringer.

1988 Beginn des Neubaus einer Produktionsanlage am Stammsitz Mertingen.

2009 Gründer-Urenkelin Christine Weber wird neue geschäftsführende Gesellschafterin. Sie löst ihren Bruder Georg und ihre Mutter Frieda ab.

Sahnehäubchen obendrauf

Umsatz von Zott, in Mio. €





Milch über 500 Kilometer fahren“, sagt Schramm. Deshalb hat er den westfälischen Landwirten die Verträge gekündigt und hilft ihnen bei der Suche nach neuen Molkereien. 2011 ist Schluss mit der Fernbeziehung. Dann soll keine Zott-Kuh mehr als 200 Kilometer vom Werk entfernt stehen.

Je dichter beisammen, desto besser. Das spart Wege – und damit Zeit und Kosten. Oft fahren die Zott-Fahrer direkt an Höfen vorbei, wo die Milch von der Konkurrenz abgeholt wird. Eine Arrondierung ist lukrativ, aber mühsam. Jeder einzelne Bauer muss bearbeitet werden. Der Zott-Milcheinkäufer Ludwig Wild hat in 25 Jahren ein dichtes Netz an Kontakten gewebt. Der „Luggi“ zapft gern auch Tierärzte, Viehhändler und Futtermittelhändler an, wenn es um die Abrundung des Einzugsgebiets geht: Welchem Bauern geht es gerade schlecht, wer ist sauer auf seine Genossenschaft, oder wer überlegt gerade zu expandieren? Mit dem sollte man sich mal unterhalten ...

Noch wichtiger als das Netzwerk ist allerdings das Image. „Die Bauern sprechen ja über uns“, sagt Ludwig Wild. „Wenn einer ein paar Mal gehört hat, dass es bei uns eigentlich ganz gut läuft, denkt der sich: Mensch, wenn ich mal meine Molkerei wechsle, dann gehe ich zu Zott.“

Vor zwei Jahren lief es eben nicht gut. Die Mundpropaganda war entsprechend. Auch daraus habe Zott gelernt, sagt der oberste Milcheinkäufer Christian Schramm. Hege

und Pflege der vorhandenen Lieferanten stehe hoch im Kurs, schon aus Eigeninteresse. Nur mit langfristigen Verträgen bleibe das Geschäft berechenbar, sagt Schramm. Vertrauen und Loyalität können wichtiger sein als der halbe Cent beim Milchpreis.

Das bestätigt Agrarmarketing-Fachmann Spiller. Er misst die Qualität der Lieferantenbeziehung mit Werten wie Zufriedenheit, Vertrauen und Einsatzfreude. Wenn diese Werte stimmen, so Spiller, sinkt die Wechselbereitschaft der Lieferanten. Stabile Geschäftsbeziehungen böten Planungssicherheit und eine besser abgestimmte Zusammenarbeit. Molkereien sollten den Fokus vom Einkaufspreis auf die Lieferantenentwicklung verschieben, denn „nur wer leistungsfähigere Lieferanten als die Konkurrenz hat, kann als Supply-Chain im Wettbewerb bestehen“.

KLINGT PLAUSIBEL. Aber Spiller scheint den Milchbauern einen Schritt voraus zu sein. Die schauen nämlich nur auf den Preis – zumindest die Bauern der Genossenschaftsmolkerei Allgäuland. Einige waren so unzufrieden mit den Niedrigpreisen ihrer Molkerei, dass sie wechselwillig bei Zott anfragten. Als Milcheinkäufer Schramm davon der Zott-Inhaberin Christine Weber erzählte, war die sofort begeistert. Es stimmt alles: die räumliche Nähe – das Allgäu liegt kaum 100 Kilometer entfernt –, das Bergbauern-Image, die Milchmenge. Endlich ein echtes Alleinstellungsmerkmal!

HAUBE AUF

In der modernen Firmenzentrale von Zott in Mertingen bestimmt längst Hightech das Bild und die Abläufe

Schon lange hatte die Firmenchefin ihren Mitarbeitern in den Ohren gelegen, dass Zott für den deutschen Markt etwas Besonderes brauche. Gute Milch von glücklichen Allgäuer Kühen. Mit der könnte Zott eine Vermarktungsschiene im Premiumsegment aufbauen, wo Weihenstephan oder Berchtesgadener Land schon gute Gewinne machen. Für Zott wäre die Übernahme der mehr als 800 Allgäuer Bergbauern ein Glückstreffer.

Angeblich stehen die Verträge kurz vor dem Abschluss. „Wenn die Bergbauern abspringen, wird Allgäuland sehr schwer beschädigt“, sagte Martin Kirchmann, Vize-Aufsichtsratschef der Genossenschaft, kürzlich der „Donauwörther Zeitung“. „Wenn es hingegen gelingt, den Namen Bergbauernmilch richtig zu vermarkten, können wir auch einen besseren Milchpreis zahlen.“

Wasser auf den Mühlen von Zott: Richtig vermarkten, das können sie; den besseren Milchpreis zahlen sie schon heute. Die Bergbauern wissen das genau. So schnell kann offene Kommunikation sich auszahlen. □