

«Ich würde nicht in Milch investieren»

Milchverarbeiter Hochdorf fährt das Pulvergeschäft herunter. Damit steigt einer der «Grossen» aus der Überschussverwertung aus. CEO Ralph Siegl erklärt, warum das nötig ist, will Hochdorf den Turnaround schaffen.

INTERVIEW:
RAPHAEL BÜHLMANN

«Schweizer Bauer»: Ralph Siegl, Sie sind seit eineinhalb Jahren am Ruder bei Hochdorf, und bereits scheinen Sie das Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen.

Ralph Siegl: Wir verzeichnen heuer das beste Halbjahr seit fünf Jahren. Wir haben noch viel Arbeit vor uns, aber eine Trendwende zeichnet sich tatsächlich ab. Unsere Strategie geht auf.

Was führte zum guten Ergebnis?

In erster Linie die positive Entwicklung im Bereich Babynahrung. Zudem haben wir eine Sortiments- und Kundenbeitragsbereinigung, die zu Vertrags- und Preisadjustierungen geführt hat, vorgenommen.

Gute Neuigkeiten also. Wären Sie nicht Chef von Hochdorf, sondern führten einen Bauernbetrieb, würden Sie in die Milchwirtschaft investieren?

Nein, ich würde derzeit nicht auf Milch setzen.

Nein?

Die aktuelle Situation scheint volatil. Zum einen fördert die Agrarpolitik eher den Ackerbau, zum anderen sehen wir einen anhaltenden Trend Richtung Milchersatzprodukte (Hafer-, Reis- oder Mandelprodukte). Auch der Käsemarkt harzt, und die Butterlager sind wieder voller. Wenn die Politik dann noch von künftig tieferen Nutztierbeständen redet, dürfte sich mittelfristig der Futtermittelmarkt ebenfalls abkühlen.



Seit eineinhalb Jahren CEO von Hochdorf: Ralph Siegl. (Bild: zug)

Das treibt die Milch ins tiefmargige Exportpulvergeschäft, wo es international auf grosse Konkurrenz stösst.

Immerhin scheint dies aktuell für Hochdorf erfreulich zu sein. Kommt angebotsseitig viel Milch, können Sie die Überschüsse verwerten, der Milchpreis sinkt und Ihre Umsätze und Margen steigen. Ich möchte das klar betonen: Hochdorf unterstützt, dass die Bauern anständig entschädigt werden. Der inländische Milchpreis ist uns (fast) egal, solange der Rohstoffpreisausgleich beim Exportpulver reibungslos funktioniert. Die Überschussverwertung mit Vollmilch- und Magermilchpulver ist margaemäss absolut nicht attraktiv.

Sie haben bereits angekündigt, das Pulvergeschäft zu überdenken.

Um Hochdorf wieder als erfolgreiches Unternehmen am Markt zu positionieren, stellen wir unsere Geschäftsfelder neu auf. Wie bereits in den vergangenen Monaten fokussieren wir uns weiter auf den Ausbau des Bereichs Babynahrung und hochwertiger Spezialpulver. Es braucht meiner Meinung nach mehr Innovationen und Alternativen zur Milchproteinveredelung als Käse. Babynahrung bietet sich da besonders an, zumal sie auch Molke vom Markt nimmt und veredelt. Die Verarbeitung zu Standardmilchpulver können wir uns in dem heutigen Umfang langfristig schlicht nicht mehr leisten.

Sie stellen die Milch-Pulverwerke ein?

Unser Ziel ist eine schrittweise Umstrukturierung, ja. Dies soll partnerschaftlich zusammen mit allen betroffenen Akteuren passieren. Die Schliessung der Produktion in Hochdorf und der Fokus auf den Standort Sulgen ist beschlossen und bereits kommuniziert. Der Zeitpunkt ist noch offen, da wir die hohen Kosten der Verlagerung derzeit nicht tragen können. Die Produktion in Sulgen ist auf die Herstellung von Babynahrung und allen wichtigen dazu nötigen Halbfabrikaten auf Milchbasis ausgerichtet.

Wie viel Milch ist davon betroffen?

Das hängt davon ab, welche Kapazitäten wir in Sulgen wofür langfristig profitabel bereitstellen können. Unsere aktuellen Mittel dazu sind mehr als beschränkt. Fakt ist, dass Hochdorf als Überschussverwerter für Finanzinvestoren nicht attraktiv genug ist.

Sie erhalten doch aber einen gleich langen Spieß wie die Konkurrenz im Ausland. Durch die Nachfolgelösung des Schoggigesetzes wird die Preisdifferenz beim Rohstoff ausgeglichen.

Die dafür vorgesehenen statistischen 25 Rappen pro Kilo Milch reichen angesichts der grossen Referenzpreisdifferenz bei Weitem nicht aus. Die bleibende Finanzierungslücke beläuft sich für uns auf mehrere Millionen Franken und ist jedes Jahr Gegenstand von Verhandlungen zwischen Pulverwerken und Milchhändlern. Dabei ist heute auch klar, dass es kaum mehr einen Swissness-Bonus gibt. Nehmen Sie das Beispiel Toblerone. Diese wird heute auch in der Slowakei produziert, das Matterhorn wurde von der Verpackung genommen. Auch der aktive Veredelungsverkehr nimmt zu. Sie sehen, die nachgelagerte Indus-

trie – vor allem Schokoladenhersteller – nimmt auch keine Margeneinbussen in Kauf, warum sollten wir das tun? Hochdorf war bis jetzt einfach zu nett.

Margen sind das eine, bäuerliche Existenzen das andere.

Es wird noch viel existenzieller, sollte Hochdorf den Turnaround nicht schaffen. Wir haben bereits zahlreiche Altlasten zu tragen. Hier wurden bekanntlich grosse Fehler gemacht. Wir schauen aber nach vorne. Für die Umstrukturierung werden wir zusätzliche Mittel beschaffen müssen. Der Kapitalmarkt kennt dabei kein Bonussystem für die Wahrung landwirtschaftlicher Strukturen. Auch gegenüber den Aktionären können Sie als börsenkotiertes Unternehmen kaum einen unprofitablen Geschäftszweig rechtfertigen.

Die Zentralschweizer Milchproduzenten (ZMP) sind ein Ankeraktionär bei Ihnen.

Als Mehrheitsaktionärin der Emmi verstehen die ZMP-Verantwortlichen, dass man manchmal kurzfristig schmerzhaft Entscheidungen treffen muss, um langfristig erfolgreich sein zu können. Wir sind aber alle interessiert, dass wir eine kontrollierte Veränderung hinbekommen.

Was sollte die Milchwirtschaft besser machen?

Wir haben in der Milchwirtschaft festgefahrene und verpolitisierte Strukturen. Man sollte aber doch nach vorne schauen und Perspektiven und Verkaufsargumente schaffen. Die Schweizer Milchproduktion macht bereits viel für die ESG-Ziele der Lebensmittelindustrie und verursacht im internationalen Vergleich relativ weniger CO₂ – ein heute veritables Verkaufsargument, wie ich meine, das es noch viel deutlicher zu den Kunden zu tragen gilt. Swiss Milk Green ist ein guter erster Anfang.