

Zwischen Bollenhut und Big Business

„Wirtschaft erklärt“ – die Serie, die Antworten auf Verbraucherfragen liefert. Heute geht es um die Strategie von Schwarzwaldmilch. Wir sprachen mit Schwarzwaldmilch-Geschäftsführer Andreas Schneider über den Milchpreis und den Standort in Offenburg.

VON KARINA CASPERS

Die sanften Hügel des Südschwarzwalds sind gut hinter der Firmenzentrale von Schwarzwaldmilch zu sehen. 1930, im Gründerjahr, lagen die Gebäude noch außerhalb der Stadt. Alles war grün, landwirtschaftlich geprägt. Mit Handwagen zogen die Bauern – vor allem die Bäuerinnen – die Milchkannen zur Molkerei. Schwere körperliche Arbeit war das. Heute liegt das Unternehmen mitten in Freiburg, die Milch kommt mit Lkws. Und trotzdem gilt nach wie vor: Die wichtigsten Mitarbeiter sind die Landwirte – und ihre Kühe.

Schwarzwaldmilch steht für Heimatverbundenheit. Das Logo – der berühmte Bollenhut – unterstreicht den Markenkern. Doch taucht man ein in die Schwarzwälder Molkereiproduktion, wird klar: Heimatgefühl und ein scharfer Blick auf die weltwirtschaftlichen Kraftverhältnisse verbinden sich hier zu einem strategischen Gesamtkonzept. Einem äußerst erfolgreichen. Der Kopf dahinter: Geschäftsführer Andreas Schneider.

Wer mit ihm über das Betriebsgelände läuft, merkt die Wertschätzung, die er Molkerei und Mitarbeitern entgegenbringt. Mit Handschlag begrüßt er den Freiburger Betriebsleiter. Im Vorbeigehen flachsen sie über dessen bevorstehenden Ruhestand. Schneider winkt dem Lkw-Fahrer zu, der zur Laderampe fährt. Und dennoch ist er kein kumpelhafter Plauderer, sondern ein Kaufmann, der in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten mit einer klaren Strategie seit zwölf Jahren das mittelständische Unternehmen leitet.

Gerade in der Milchbranche herrscht ein enormer Wettbewerbsdruck. Mit der geplanten Fusion von Arla und dem Deutschen Milchkontor (DKM) zu Europas größter Molkereigenossenschaft verschärft sich das. Gleichzeitig dominiert ein hochkonzentrierter Lebensmitteleinzelhandel: Vier große Ketten bestimmen maßgeblich, was ein Pfund Butter oder ein Liter Milch im Regal kostet. Die Folge: Die Handelspreise stiegen deutlich stärker als die Erzeugerpreise, die Margen von Lidl, Edeka, Aldi und Rewe wuchsen – doch bei Verbrauchern und vor allem bei den Landwirten kam kaum etwas an. So das Ergebnis des vor Kurzem veröffentlichten Gutachtens der Monopolkommission.

„Die ohnehin schwachen Margen des Mittelstands standen und stehen in diesem Kontext deutlich unter Druck“, sagt Schneider. „Das erforderte eine breitere Aufstellung.“

„Das, was wir jetzt hier haben, ist unsere Diversifikation in vier Felder“, erklärt er.

Die erste Säule sind die Endverbraucherprodukte, mit dem klassischen Milch-, Joghurt- und Quarksortiment unter den Marken Schwarzwaldmilch, LAC lactosefrei



Von Offenburg aus liefert Schwarzwaldmilch Milchpulver bis nach Neuseeland und in arabische Länder – halal und kosher.

Foto: Christoph Breithaupt

und Landliebe, die in Freiburg hergestellt werden.

Die zweite sind Spezialprodukte wie Ingredienzen, Enzyme, Sportlernahrung. Die technologisch hochgerüstete Fertigung sitzt in Offenburg.

Ebenfalls in Offenburg angesiedelt ist die dritte Säule, die sich auf vegane Produkte unter der Marke Velike! spezialisiert hat.

New Business nennt sich die vierte Säule. Hier werden neue Geschäftsfelder entwickelt und, falls sie zur Gruppe passen, ins Unternehmen integriert. In jüngerer Vergangenheit wurde hier etwa die vegane Linie konzipiert und schließlich ins Regal gebracht.

Die vier Säulen sind kein Selbstzweck. Sie sollen Stabilität schaffen. Denn so schön die Region ist: Der Standort hat einen Nachteil. Die Landschaft ist bergig, die Flächen kleinteilig – genauso wie viele der 812 Höfe der Genossenschaft. Durchschnittlich liegt der Kuhbestand bei 46 Tieren, verteilt in Höhenlagen bis zu 1400 Metern. Von den Skaleneffekten großer norddeutscher Betriebe, in denen im Schnitt über 70 Tiere stehen, ist man weit entfernt.

Effizienzforderungen greifen deshalb zu kurz. Schneider formuliert es so: „Effizienz klingt nett. Aber heißt das Hochleistungsbetriebe? Haben

wir nicht. Und gewünscht sind sie von den Menschen auch nicht.“

Um im Wettbewerb bestehen zu können, setzt Schwarzwaldmilch auf Innovation – technologisch wie strategisch.

Die Produktpalette wurde konsequent verbreitert – zuletzt durch die Kooperation mit der Käseerei Bauhofer. Durch diese Zusammenarbeit führte Schwarzwaldmilch unter eigener Marke auch zwei Raclettekäse ein – ein Segment, das zum Portfolio passt und zugleich die Auslastung stärkt. Denn das Ziel bleibt: Die Lkws, die die Ware zu den Verteilzentren fahren, sollen möglichst optimal ausgelastet sein.

Erfreulich: das Wachstum der veganen Marke Velike! Überhaupt helfen Marken, im Handel sichtbar zu bleiben. So stärkt die Aufnahme der bei Verbrauchern äußerst bekannten Marke Landliebe die Position gegenüber dem Handel. Denn eines ist klar: „Der Handel hat eine hohe Durchsetzungsmacht, was zu einem Ungleichgewicht zu mittelständischen Unternehmen führt“, sagt Schneider.

Noch deutlicher wird er, wenn es um Preisdumping geht: „Wir wollen die Milch nicht beleidigen mit Preisen, die im Verhau sind. Aktionitis machen wir nicht.“



Wirtschaft erklärt!

Eine Serie der Mittelbadischen Presse

60 Prozent des Umsatzes werden in Baden-Württemberg erzielt, 27 Prozent im Rest Deutschlands. Der Export macht inzwischen 13 Prozent aus – Tendenz steigend.

„Mühsame Arbeit, wächst aber sehr dynamisch. Speziell in den Benelux-Staaten und in Frankreich sehen wir gute Ansätze“, sagt Schneider.

Spezielle Milchpulver-Produkte aus dem Schwarzwaldmilch-Werk Offenburg landen sogar in Neuseeland. In arabischen Ländern firmiert Schwarzwaldmilch unter der Marke „Black Forest Milk“ – halal und kosher zertifiziert. Zertifikate generell sind ein wichtiger Faktor – und ein kostspieliger. 23 Mitarbeiter beschäftigt die Molkerei allein für Qualität und Zertifizierung. Die Audits sind streng, unangekündigte Prüfungen erfolgen regelmäßig.

Wie eng verzurzt Schwarzwaldmilch in Freiburg ist, zeigt das Großprojekt mit Badenova. 2023 wurde ein Fernwärmenetz in Betrieb genommen, das aus der Abwärme der Produktion gespeist wird. 3500 Personen beziehen ihre Heizwärme aus diesem System.

„Damit werden jährlich 3000 Tonnen CO₂ eingespart“, so Schneider, der betont: „Für uns ist Nachhaltigkeit nicht irgendein Ablassbriefchen. Wir kaufen keine Ausgleichszertifikate irgendwo in Drittländern. Wir wollen verhindern und reduzieren.“

Schwarzwaldmilch plant, die Herstellung so umzustellen, dass sie CO₂-neutral ist. Das gehört zu ihrem Transformationsplan.

Auch auf dem Gelände selbst geht es voran. Das neue Lager, dessen Richtfest vor Kurzem gefeiert wurde, verdoppelt die Kapazitäten. Eine gläserne Besucherterrasse soll bald wieder Führungen ermöglichen. „Kinder

sollen sehen können, wo unsere Produkte herkommen“, sagt Schneider. Wertschätzung entsteht im frühen Erleben – davon ist er überzeugt.

Bei aller technologischen Raffinesse und strategischen Breite: Im Mittelpunkt stehen die Bauern. Das ist keine PR-Linie, sondern Teil der Unternehmens-DNA.

„Wir sind genossenschaftlich geprägt. Es gibt keinen Selbstzweck außerhalb des landwirtschaftlichen Auftrags. Jeder Euro, den wir erwirtschaften können, geht in den Milchauszahlungspreis“, sagt Schneider. 54,57 Cent netto beträgt der aktuelle Auszahlungspreis für ein Kilogramm konventionelle Milch. Netto 66,49 Cent pro Kilogramm für Biomilch (Stand Oktober 2025).

Gleichzeitig unterstützt Schwarzwaldmilch die Höfe beratend und konzeptionell bei der Modernisierung der Ställe. Insbesondere Betriebe, die aus der Anbindehaltung aussteigen wollen. Dieser Ansatz durchzieht das gesamte Unternehmen: Innovation ja – aber nie ohne die Landwirtschaft, die sie trägt.

Und während Schneider über das Gelände läuft, wieder grüßt, wieder stehen bleibt, zeigt sich, was Schwarzwaldmilch ausmacht: eine Molkerei, die im globalen Wettbewerb bestehen will, ohne ihre Wurzeln zu verlieren. Eine Molkerei, die Technologie und Tradition verbindet. Und eine Molkerei, die sich trotz aller Herausforderungen nicht treiben lässt.

Oder wie Schneider es ausdrückt: „Die Rahmenbedingungen sind, wie sie sind. Aber sie geben keinen Anlass für Ohnmacht. Wir sehen die Chancen – und ergreifen sie.“

STICHWORT

Standort Offenburg

Am Standort Offenburg sind 75 Mitarbeiter in drei Feldern beschäftigt: Dairy Ingredients (milchbasierte Spezialpulver), Vegane Ingredients (etwa Haferdrink, Barista-Pulver oder Hafergurt-Pulver) und Contract Manufacturing (lebensmittelbasierte Werkslohnherstellung). „Wir können durch sehr viele Kombinatoriken von Verfahrens-Know-how sehr spezifische Trocknungsgüter abbilden“, sagt Geschäftsführer Andreas Schneider. „Das geht zum Glück weit über elementare Milchpulverprodukte hinaus.“

HINTERGRUND

Dialog mit dem Kunden

Nähe zum Kunden: Vor der Freiburger Firmenzentrale liegt der haus-eigene Milchladen – ergänzt durch einen Automaten. Ein weiterer Automat findet sich am Freiburger Hauptbahnhof. Die hohe Frequenz zeigt: Die Produkte kommen an.

Beschwerden als Chance: Kritik wird ernst genommen. Das zeigte sich dieses Jahr, als Schwarzwaldmilch den Stülpdeckel bei Tresana abschaffte – eine Entscheidung, die jährlich rund acht Tonnen Plastik einspart. Dennoch meldeten sich viele Verbraucher, weil sie den praktischen Deckel vermissen. „Natürlich war der Deckel

praktisch“, so Geschäftsführer Andreas Schneider. Deshalb bietet Schwarzwaldmilch im Milchladen Mehrwergdeckel an – ein Kompromiss zwischen Kundenwunsch und Nachhaltigkeit.

Direkte Antworten statt externer Agenturen. Schneider legt Wert auf persönlichen Kontakt: Alle Anfragen werden im Unternehmen selbst beantwortet – per Mail oder Telefon. So erreicht man Menschen, „die sich wirklich mit den Produkten beschäftigen und bereit sind, ihre Haltung oder ihren Ärger auf Grundlage unserer Antwort noch einmal zu überdenken.“

INFO

Zahlen und Fakten

Umsatz: 260 Millionen Euro
Mitarbeitende: 425
Milch pro Jahr: 275 Millionen Kilogramm
Anteil Bio-Milch: 21 Prozent (Vergleich Deutschland: vier Prozent)