

WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

Nummer 406, April 2026

Branchenanalyse Molkereiwirtschaft

**Markttrends, Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in der
milchverarbeitenden Industrie**

Stefan Stracke

Auf einen Blick

Der Strukturwandel in der Molkereiwirtschaft führte zur Konzentration der Verarbeitungskapazitäten auf große Unternehmen. Auch wenn es nach wie vor zahlreiche kleinere und mittlere Betriebe gibt, treiben Übernahmen, Schließungen und Fusionen sowie regional rückläufige Milcherzeugungsmengen die Konsolidierung voran. Die Beschäftigtenzahl blieb in den letzten Jahren konstant bzw. stieg leicht. Zentrale personalpolitische Herausforderungen sind der Personal- und Fachkräftemangel, der demografische Wandel sowie die Entwicklung stärker bedürfnisorientierter Arbeitszeitmodelle. Die Studie gibt einen Überblick über die aktuelle Markt- und Branchenstruktur der Molkereiwirtschaft in Deutschland und analysiert Beschäftigung, Arbeitsbedingungen und Technisierungsstand.

Stefan Stracke, Dr. rer. pol., Berater/Forscher bei wmp consult in Hamburg.
Seine Arbeitsschwerpunkte sind u. a. Personalmanagement, Mitbestimmung,
Strategische Personalplanung, Arbeitszeitgestaltung, Digitalisierung, nationale
und internationale Branchen- und Unternehmensanalysen, Schulungen und
Seminare.

© 2026 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de



„Branchenanalyse Molkereiwirtschaft“ von Stefan Stracke ist lizenziert unter

Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des
Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials
in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial.
Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (z. B. mit Quellen-
angabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge)
erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechte-
inhaber.

ISSN 2509-2359

Inhalt

Zusammenfassung.....	9
1. Einleitung	11
2. Markt.....	15
2.1 Milcherzeugung und -anlieferung	15
2.2 Milchpreise	28
2.3 Verbrauch	36
2.4 Produktion	44
2.5 Umsatz und Absatz.....	51
2.6 Export und Import: Internationalisierung.....	54
2.7 Preise für Rohstoffe, Energie und Milchprodukte	70
2.8 Nachhaltigkeit, Produktinnovationen und Wachstumspotenziale.....	81
3. Investitionen und neue Technik	86
3.1 Investitionen	86
3.2 Automatisierung.....	88
3.3 Digitalisierung und KI	89
4. Struktur der Molkereiwirtschaft	97
4.1 Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen	97
4.2 Zahl der milchverarbeitenden Betriebe.....	104
4.3 Umsatzkonzentration	109
4.4 Übernahmen und Fusionen.....	110
4.5 Wettbewerbssituation und strategische Ausrichtung der Molkereien	123
5. Arbeit und Beschäftigung in der Molkereiwirtschaft	142
5.1 Anzahl der Beschäftigten	142
5.2 Struktur der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung.....	151
5.3 Struktur der geringfügig Beschäftigten	162
5.4 Fachkräftesituation, Aus- und Weiterbildung.....	164
5.5 Leiharbeit.....	172

6. Arbeitszeit und Arbeitsbelastung	175
6.1 Arbeitszeit -und Schichtsysteme	175
6.2 Arbeitsbelastung	178
7. Fazit	182
Literatur	186

Abbildungen

Abbildung 1: Milcherzeugung und Milchanlieferung in Deutschland (2000–2024)	17
Abbildung 2: Milchanlieferung der inländischen und ausländischen Erzeuger an Molkereistandorte in Deutschland insgesamt und nach Anteil Bio-Milch und Anteil Anlieferung aus dem Ausland (2015–2024)	19
Abbildung 3: Milcherzeugung in Deutschland und durchschnittlicher Milchertrag je Kuh (2014–2024).....	20
Abbildung 4: Anzahl Milchkühe und Anzahl Haltungen mit Milchkühen in Deutschland (2013–2024)	21
Abbildung 5: Jahresmilchpreise für konventionell und ökologisch/biologisch erzeugte Kuhmilch in Deutschland nach Kalenderjahren (2014–2024)	29
Abbildung 6: Preise für konventionell erzeugte Kuhmilch in Deutschland (2019–2024).....	33
Abbildung 7: Pro-Kopf-Verbrauch ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland (2015 und 2024)	37
Abbildung 8: Produktion ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland (2015 und 2024).....	45
Abbildung 9: Absatzwege von Molkereiprodukten in Deutschland (2023).....	52
Abbildung 10: Gesamtumsatz (In- und Ausland) in der Milchverarbeitung (2013–2024)	53
Abbildung 11: Import und Export von Milch und Milcherzeugnissen (ohne Speiseeis) in Deutschland (2014–2024)	55
Abbildung 12: Export von Milch und Milcherzeugnissen (ohne Speiseeis) in Deutschland (2014–2024)	57
Abbildung 13: Exporte ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland (2015 und 2024).....	58
Abbildung 14: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter landwirtschaftlicher Produkte (2019–2025)	71
Abbildung 15: Entwicklung der Einkaufspreise für ausgewählte landwirtschaftliche Betriebsmittel (2019–2025)	72

Abbildung 16: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Nahrungsmittel und Milchprodukte (2019–2025).....	73
Abbildung 17: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Energieträger (2019–2025).....	76
Abbildung 18: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Maschinen und Anlagen sowie Verpackungsmittel (2019–2025).....	77
Abbildung 19: Entwicklung der Verbraucherpreise ausgewählter Produkte/Produktgruppen (2020–2024).....	78
Abbildung 20: Investitionssummen und Investitionsquote im Bereich der Milchverarbeitung (2013–2023).....	87
Abbildung 21: Verarbeitete Milchmenge pro Beschäftigten in ausgewählten Molkereien in Deutschland (2024).....	102
Abbildung 22: Anzahl der milchverarbeitenden Betriebe (2014–2024).....	105
Abbildung 23: Anzahl der milchverarbeitenden Betriebe nach Betriebsgrößenklassen (2014–2024).....	106
Abbildung 24: Anzahl der milchverarbeitenden Betriebe nach regionaler Verbreitung (2024).....	108
Abbildung 25: Arla Foods und DMK Group – Vergleich ausgewählter Kennzahlen 2024.....	116
Abbildung 26: Umsatz pro Kilogramm verarbeiteter Milch in ausgewählten Molkereien in Deutschland (2024).....	137
Abbildung 27: Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben (2014–2024).....	143
Abbildung 28: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben nach regionaler Verbreitung (2024).....	145
Abbildung 29: Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben nach Produktionsfokus (2014–2024).....	148
Abbildung 30: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben nach Betriebsgrößenklassen (2014–2024).....	149

Abbildung 31: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben insgesamt und in Teilzeit (2014–2024)	152
Abbildung 32: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben in Teilzeit nach Geschlecht (2014–2024).....	153
Abbildung 33: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben nach Alter (2014 und 2024).....	157
Abbildung 34: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben nach Berufsabschluss (2014 und 2024)	159
Abbildung 35: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben nach Anforderungsniveau (2014 und 2024)	161
Abbildung 36: Geringfügig entlohnte Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben (2014–2024).....	163
Abbildung 37: Geringfügig Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben nach Alter (2014 und 2024)	163
Abbildung 38: Anzahl der Auszubildenden in milchverarbeitenden Betrieben (2014–2024)	166
Abbildung 39: Anzahl der Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben mit ausländischem Pass nach Art der Beschäftigung (2014–2024)	169
Abbildung 40: Aufwendungen für den Einsatz von Leiharbeitskräften in der Milchverarbeitung (2018–2023).....	173

Tabellen

Tabelle 1: Milcherzeugung in der EU-27 (2020–2024).....	16
Tabelle 2: Strukturdaten der Milcherzeugung nach Bundesländern (2014 und 2024)	23
Tabelle 3: Durchschnittliche Erzeugerpreise für Milch in der EU-27 (2019–2024)	31
Tabelle 4: Jahresmilchpreise für konventionell erzeugte Kuhmilch nach Bundesländern/Regionen (2019–2024)	34
Tabelle 5: Jahresmilchpreise für biologisch/ökologisch erzeugte Kuhmilch nach Bundesländern/Regionen (2019–2024)	35
Tabelle 6: Pro-Kopf-Verbrauch ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland im Detail (2015–2024).....	38
Tabelle 7: Produktion ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland im Detail (2015–2024)	47
Tabelle 8: Export ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland im Detail (2015–2024)	60
Tabelle 9: Export ausgewählter Molkereiprodukte deutscher Molkereien in EU und Drittländer (2015–2024).....	65
Tabelle 10: Strukturdaten der Molkereiwirtschaft.....	98
Tabelle 11: Umsatzsteuerpflichtige Akteure in der Milchverarbeitung nach Umsatzgrößenklassen (2020 und 2023)...	109
Tabelle 12: Top 20 der größten Molkereien weltweit (2024)	123
Tabelle 13: Top 20 – die größten Molkereien in Deutschland (2024)..	128
Tabelle 14: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben nach Berufssegmenten (2014 und 2024)	155

Zusammenfassung

Die Molkereiwirtschaft in Deutschland befindet sich in einem anhaltenden Strukturwandel, der sich in den nächsten Jahren beschleunigen dürfte.

Während das bundesweite Milchaufkommen in den letzten Jahren insgesamt auf hohem Niveau blieb, verlief die regionale Entwicklung unterschiedlich. In ostdeutschen Flächenländern sanken die Milchmengen, während vor allem Bayern und Niedersachsen Zuwächse verzeichneten. Mittelfristig rechnet eine Reihe von Expert*innen mit stagnierenden oder sinkenden Erzeugungs- bzw. Anlieferungsmengen – selbst hohe Milchpreise, wie zuletzt beobachtet, dürften danach nur begrenzt stimulierend wirken. Das Thünen-Institut erwartet hingegen bis 2034 einen Anstieg der Milchlieferung in Deutschland um drei Prozent.

Obwohl rund die Hälfte der in Deutschland verarbeiteten Milchmenge als Käse, Joghurt, Pulver etc. ins Ausland exportiert wird, werden weit mehr als zwei Drittel der Molkereiumsätze im Inland erzielt. Der Markt für Milchprodukte in Deutschland ist jedoch sehr preis- und handelsmarkenorientiert.

Der Verbrauch von Konsummilch hat im Laufe der Jahre an Bedeutung verloren, während Nachfrage und Produktion margenstärkerer Produkte wie Käse oder eiweißreicher Erzeugnisse gestiegen sind. Wachstumspotenziale liegen vor allem im B2B-Bereich, bei fermentierten Produkten und Käsespezialitäten sowie bei der Veredelung von Nebenprodukten zu hochwertigen Proteinen. Gleichzeitig stehen Molkereien unter großem Margendruck – u. a. bedingt durch die Marktmacht des Lebensmitteleinzelhandels, teils stark volatile Preise sowie hohe Energie- und Rohstoffkosten.

Auch wenn es nach wie vor zahlreiche kleine und mittlere milchverarbeitende Betriebe gibt, hat der Strukturwandel zu einer Konzentration der Verarbeitungskapazitäten auf große Unternehmen geführt. Genossenschaften, die sich traditionell auf Massenmarktprodukte und Handelsmarken fokussieren, dominieren die Branche in Bezug auf das verarbeitete Milchvolumen. Privatmolkereien setzen klassischerweise stärker auf (Marken-)Produkte mit höherer Marge, durch die weiter zunehmende Bedeutung von Handelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel in den letzten Jahren hat sich der Wettbewerb zwischen genossenschaftlich organisierten und privaten Molkereien im Private-Label-Segment intensiviert.

Die Konsolidierung in der Branche hatte sich etwa bis 2022 abgeschwächt, seitdem erfolgte Übernahmen und Schließungen sowie die geplante Fusion von Arla Foods und DMK dürften die Konsolidierung wieder vorantreiben. Arla Foods gehört u. a. neben Lactalis zu den wenigen internationalen Konzernen, die ihre Präsenz in Deutschland ausgebaut ha-

ben. Zukünftig ist eine weitere (Umsatz-)Konzentration auf größere Molkereien zu erwarten, die über Skalenvorteile, eine breite Rohstoffbasis und die finanziellen Ressourcen für vielfältige Marktstrategien verfügen.

Nach einem langjährigen Rückgang ist die Zahl der Beschäftigten seit 2010 leicht angestiegen und lag 2024 bei rund 50.600 Personen (sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte insgesamt). Der Personal- und Fachkräftemangel, der demografische Wandel und leicht rückläufige Ausbildungszahlen sind zentrale personalpolitische Herausforderungen. Trotz eines in einigen Molkereien geplanten Stellenaufbaus wird in der Branche insgesamt in den kommenden Jahren mit einem Rückgang der Beschäftigtenzahlen gerechnet – vor allem durch Renteneintritte, die Nicht-Wiederbesetzung von Stellen, Technisierung und die Reduzierung von Überkapazitäten.

Die Arbeitszeitsysteme in Molkereien sind vielfältig, im Verarbeitungsbereich kommen u. a. Zwei-, Drei- und vollkontinuierliche Schichtsysteme zum Einsatz. Unter den Beschäftigten nimmt Interviewten zufolge der Wunsch nach kürzeren und flexibleren Arbeitszeiten zu, der Teilzeitanteil liegt inzwischen bei 13 Prozent.

Die Arbeitsbelastung ist insgesamt hoch – etwa durch Nacharbeit, empfundenen Leistungs- und Zeitdruck sowie Personalknappheit. Einige Unternehmen haben Entlastungsmaßnahmen wie altersorientierte Arbeitszeitmodelle oder schnell rotierende Schichtsysteme umgesetzt oder planen dies. Dennoch besteht weiterhin Bedarf an Arbeitszeitmodellen, die die betrieblichen Anforderungen besser mit den Bedürfnissen der Beschäftigten in Einklang bringen.

Branchenweit sind weitere zukunftsorientierte Konzepte nötig, die unterschiedliche Personalstrategien verknüpfen und die Arbeitgeberattraktivität stärken. Dazu zählen flexible Alters- und Ausstiegsmodelle, Know-how-Transfer, eine verstärkte Rekrutierung und Integration migrantischer Arbeitskräfte sowie teilzeitfähige Schichtsysteme. All dies sind zentrale Faktoren für gute Arbeit in der Molkereiwirtschaft.

1. Einleitung

In den vergangenen Jahrzehnten hat die Molkereiwirtschaft in Deutschland einen umfassenden Strukturwandel durchlaufen. Die Anzahl der Molkereien hat sich durch Betriebsaufgaben, Standortschließungen und Zusammenschlüsse verringert – bei einer sukzessiven Steigerung der verarbeiteten Milchmenge pro Unternehmen.

Heute ist die Molkereiwirtschaft mit einem Umsatz von knapp 40 Milliarden Euro (2024) einer der umsatzstärksten Wirtschaftszweige im Bereich der Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln in Deutschland (Destatis 2025a). Die Branche umfasst Unternehmen, die Rohmilch und Rahm zu verschiedenen Milchprodukten wie Trinkmilch, Käse, Joghurt, Butter, Sahne, Molke und weiteren Molkereispezialitäten verarbeiten und vermarkten (MIV 2025a).

Absatzkanäle sind der Lebensmitteleinzelhandel (LEH), der Export sowie die weiterverarbeitende Industrie und der Food Service (Belieferung von Großverbrauchern außerhalb des LEH). Für die weiterverarbeitende Industrie werden Zwischen- und Endprodukte z. B. zur Herstellung von Speiseeis, Süßwaren, Schokolade, Kosmetika und pharmazeutischen Präparaten erzeugt (BLE 2025a).

Eine besondere Bedeutung für die Wertschöpfung hiesiger Molkereien hat Käse. Deutschland ist nach den USA der zweitgrößte Käseproduzent der Welt, weltweit ist Deutschland der größte Exporteur von Käse (AMI 2025). Neben kleineren, regional orientierten Molkereien und Käsereien prägen große Molkereigruppen bzw. -konzerne den deutschen Markt.

Genossenschaften und Privatmolkereien prägen die Branchenstruktur
Es gibt zwei unterschiedliche Geschäftsmodelle bzw. Typen von Molkereien. So ist die Branche sowohl durch genossenschaftliche als auch privatwirtschaftliche Molkereien geprägt, wobei Genossenschaften in Deutschland etwa 70 Prozent der angelieferten Milch erfassen und verarbeiten (MIV 2025b).

Genossenschaften, die traditionell eher auf Massenproduktion ausgerichtet sind, gehören den Landwirten, also den Milcherzeugern selbst. Mit genossenschaftlichen Modellen wird das Ziel verfolgt, über eine gemeinsame Verarbeitung und Vermarktung für ihre Mitglieder stabile Abnahmepreise und Absatzmöglichkeiten für die angelieferte Milch und die hergestellten und vertriebenen Milchprodukte zu schaffen.

Genossenschaften verkaufen die gesammelte Milch ihrer Mitglieder an andere Milchverarbeiter weiter, doch nicht alle Genossenschaften betreiben eine eigene Verarbeitung, also eine eigene Molkerei (MIV 2025b). Als

Händler von Rohmilch zwischen Landwirt und Molkerei treten Milchhändler, Erzeugergemeinschaften und -genossenschaften auf (BLE 2025a).

Zu den umsatzstärksten genossenschaftlichen Molkereien in Deutschland zählen DMK (Deutsches Milchkontor), Hochwald, Ammerland und Arla Foods. Daneben gibt es eine Reihe von mittleren und kleineren Genossenschaften mit einem räumlichen Schwerpunkt in Süddeutschland (MIV 2025b).

Privatwirtschaftliche Molkereien wie die Unternehmensgruppe Theo Müller, Hochland, Lactalis Deutschland, Zott oder Ehrmann setzen in der Regel auf eigene Marken und Marktführerschaft in ihren Segmenten, sind aber ebenso wie Genossenschaften im Handelsmarkengeschäft aktiv. Privatmolkereien erfassen ca. 30 Prozent der in Deutschland erzeugten Milch.¹ Verarbeitet werden von ihnen ca. 35 Prozent, da teilweise Milch von Milchliefergenossenschaften zugekauft wird (MIV 2025c).

Viele Privatmolkereien sind mittelständische Unternehmen, die vor allem als Kapitalgesellschaften organisiert sind. Laut der letzten Strukturhebung der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE 2018), wonach entsprechende Daten analysiert wurden, sind 57 Prozent der milchwirtschaftlichen Unternehmen (Molkereien und Abnehmer von Milch) Kapitalgesellschaften, 36 Prozent Genossenschaften und sieben Prozent Personengesellschaften. Die Zahl der Kapitalgesellschaften ist seit dem Jahr 2000 stark angestiegen (ebd.).

Ein Großteil der Privatmolkereien ist in Süddeutschland beheimatet und befindet sich in Besitz dort ansässiger Familien (wie Müller, Meggle, Ehrmann, Bauer, Zott). Diese Molkereien sind traditionell als überregionale Markenproduzenten positioniert, auch der Export und das Geschäft mit der weiterverarbeitenden Industrie haben eine große Bedeutung. Neben den deutschen Familienunternehmen unterhalten internationale, in Teilen ebenfalls familiengeführte Molkerei- und Lebensmittelkonzerne (wie Lactalis oder Savencia) Produktionsstandorte in Deutschland.

Nach starken Rückgängen Wachstum der Beschäftigtenzahlen

Vor allem Ende des letzten Jahrhunderts ist die Zahl der Molkereien in Deutschland stark zurückgegangen. Bis zur Jahrtausendwende sind insbesondere kleinere Privatmolkereien vom Markt verschwunden (Murmans 2024a). Dadurch und im Zuge von Zusammenschlüssen mittelständischer Unternehmen und Genossenschaften sowie Übernahmen internationaler Lebensmittelkonzerne ist die Beschäftigung stark gesunken.

Die Dynamik bei Fusionen und Übernahmen hatte sich in der Folgezeit abgeschwächt. Seit 2010 hat die Beschäftigtenzahl in der Branche nach

1 „Erfassen“ bedeutet: Die Rohmilch von landwirtschaftlichen Betrieben annehmen, einsammeln und übernehmen, bevor sie weiterverarbeitet wird.

Angaben der Bundesagentur für Arbeit wieder um rund 10.000 auf mehr als 47.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Jahr 2024 zugenommen (BA 2025).

Doch die Molkereien in Deutschland sind nach wie vor im Umbruch und einem starken Konzentrationsdruck unterworfen (BLE 2025a). In den vergangenen Jahren war eine Reihe von Unternehmen mit Restrukturierungen und Standortschließungen konfrontiert. Auslöser waren in erster Linie Sparprogramme, Überkapazitäten, die Bereinigung des Produktportfolios und Rohstoffknappheit – trotz hoher Milchauszahlungspreise. Sparprogramme und Standortschließungen betrafen beispielsweise die Großmolkereien FrieslandCampina, die Unternehmensgruppe Theo Müller (Landliebe) und DMK. Zuletzt haben die Fusionspläne von DMK und Arla Foods für Aufsehen in der Branche gesorgt.

Ziele und Untersuchungsaspekte

Ziel der Branchenanalyse ist es, einen Überblick über die aktuelle Lage der Molkereiwirtschaft in Deutschland zu geben und Zukunftsperspektiven für Arbeit und Beschäftigung zu eruieren. Ein Schwerpunkt ist dabei die Untersuchung der Markt- und Nachfrageveränderungen, der strukturellen Veränderungen der Branchenstruktur sowie der damit verbundenen Auswirkungen auf die Beschäftigung sein: Was sind die wesentlichen Treiber der Veränderungen? Welche Folgen haben diese für die wirtschaftliche Situation der Unternehmen und die Beschäftigung? Sind kurz- und mittelfristig weitere Konsolidierungs- bzw. Konzentrationsprozesse zu erwarten?

Gleichzeitig wird analysiert, wie sich in den vergangenen Jahren Beschäftigtenzahlen und Belegschaftsstrukturen in der Molkereiwirtschaft verändert haben und wie Molkereien mit aktuellen personalpolitischen Herausforderungen wie Fachkräftemangel und demografischer Entwicklung umgehen. Schließlich werden der Stand der Technisierung in der Branche und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten untersucht.

Methodik

Die Studie stützt sich auf einen Mix unterschiedlicher Methoden. Grundlage war zunächst die Auswertung öffentlicher Statistiken zur Entwicklung von Markt, Branchenstruktur und Beschäftigung, die vom Statistischen Bundesamt (Destatis), der Bundesagentur für Arbeit (BA), dem Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) und der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) zur Verfügung gestellt werden. In der amtlichen Statistik wird die Molkereiwirtschaft in der Wirtschaftsklassifikation WZ 08-10.5 Milchverarbeitung (inklusive der Herstellung von Speiseeis) geführt.

Ergänzend wurden Daten relevanter Forschungsinstitute und Verbände, z. B. des Milchindustrie-Verbandes (MIV), der Zentrale Milchmarkt Berichterstattung (ZMB), der Agrarmarkt Informations-Gesellschaft (AMI) und des Marktforschungsunternehmens Nielsen IQ analysiert. Gleichzeitig flossen branchenspezifische Publikationen – etwa Fachbeiträge, Branchenmeldungen, Presseartikel und Geschäftsberichte – sowie Berichte und Stellungnahmen von Gewerkschaften und Verbänden in die Analyse ein (Stand: November 2025).

Zwischen April und August 2025 wurden darüber hinaus 21 leitfadengestützte Interviews mit Vertreter*innen von Verbänden und Unternehmensleitungen (5 Interviewte), der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG; 3 Interviewte) und Betriebsräten (13 Interviewte) geführt.

Aufbau der Studie

Nach den einleitenden Kapiteln wird zunächst die Marktentwicklung im Bereich Milch und Milchprodukte skizziert. Im Mittelpunkt stehen dabei Trends in der Milcherzeugung und -anlieferung, bei Milchpreisen, Konsum, Umsatz, Export sowie bei Produktinnovationen. Anschließend werden Investitionen und aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Automatisierung, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) dargestellt. Darauf folgt eine Analyse der Branchenstruktur der Molkereiwirtschaft in Deutschland, insbesondere der Entwicklung der Unternehmens- und Betriebszahlen, der Konzentrationsprozesse sowie der Wettbewerbssituation und Unternehmensstrategien.

Im nächsten Kapitel werden Entwicklungen und Veränderungen der Beschäftigtenzahlen und der Beschäftigtenstruktur nach Alter, Geschlecht, Qualifikation u. a. dargestellt. Daran anknüpfend werden die Personal- und Fachkräftesituation sowie Trends in Ausbildung und Qualifizierung analysiert. Abschließend werden Entwicklungen bei Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit beleuchtet, bevor das Fazit zentrale Erkenntnisse und übergreifende Schlussfolgerungen zusammenführt.

2. Markt

2.1 Milcherzeugung und -anlieferung

Mit einer Milcherzeugung von fast 34 Millionen Tonnen im Jahr 2024 ist Deutschland der mit Abstand größte Milchproduzent in der EU-27, vor Frankreich (24 Millionen Tonnen), Polen (16 Millionen Tonnen), den Niederlanden (14 Millionen Tonnen) und Italien (13 Millionen Tonnen), wobei spürbare Wachstumsraten unter diesen Ländern lediglich für Polen zu beobachten sind (Tabelle 1). 22 Prozent der in der EU-27 erzeugten Milch stammten 2024 aus Deutschland. Nimmt man Frankreich hinzu, stammten ca. 40 Prozent des EU-weiten Milchaufkommens aus diesen beiden Ländern (jeweils eigene Berechnung nach AMI 2025).

Tabelle 1: Milcherzeugung in der EU-27 (2020–2024; in 1.000 Tonnen)

	2020	2021	2022	2023	2024*	Δ 2024–2024
Deutschland	33.155	32.507	32.399	34.013	33.903**	+2,3 %
Frankreich	25.235	24.781	24.606	23.882	24.199	–4,1 %
Polen	14.503	14.881	15.208	15.482	16.071	+10,8 %
Niederlande	14.522	14.217	14.534	14.685	14.439	–0,6 %
Italien	12.712	13.202	13.182	13.059	13.270	+4,4 %
Irland	8.542	9.021	9.089	8.712	8.681	+1,6 %
Spanien	7.606	7.623	7.455	7.565	7.676	+0,9 %
Dänemark	5.666	5.644	5.664	5.687	5.692	+0,5 %
Belgien	4.457	4.438	4.572	4.695	4.660	+4,6 %
Österreich	3.815	3.830	3.943	3.982	4.152	+8,8 %
Rumänien	3.680	3.637	3.622	3.619	3.747	+1,8 %
Tschechische Republik	3.268	3.310	3.339	3.475	3.558	+8,9 %
Schweden	2.773	2.782	2.765	2.819	2.800	+1,0 %
Finnland	2.407	2.315	2.259	2.239	2.209	–8,2 %
Ungarn	2.014	2.080	2.040	2.028	2.124	+5,5 %
Portugal	1.997	1.996	1.929	1.960	1.954	–2,2 %
Litauen	1.488	1.473	1.518	1.470	1.518	+2,0 %
Lettland	988	990	974	962	968	–2,0 %
Estland	848	839	848	894	945	+11,4 %
Slowakei	918	903	915	914	920	+0,2 %
Bulgarien	882	836	770	727	755	–14,4 %
Griechenland	683	711	691	670	651	–4,7 %
Slowenien	631	640	625	605	612	–3,0 %
Kroatien	596	557	522	468	470	–21,1 %
Luxemburg	447	443	449	469	–	–
Zypern	275	298	287	304	304	+10,5 %
Malta	42	40	39	37	38	–9,5 %
EU-27	154.151	153.994	154.244	155.420	156.786	+1,7 %

Anmerkungen: Gedankenstrich: keine Daten; sortiert nach Milcherzeugungsmenge 2024; nur Kuhmilch; EU-27 (ohne Großbritannien); * vorläufige Daten; ** nach Daten des MIV (2025d) betrug die Milcherzeugung in Deutschland im Jahr 2024 33,8 Millionen Tonnen (Stand: September 2025)

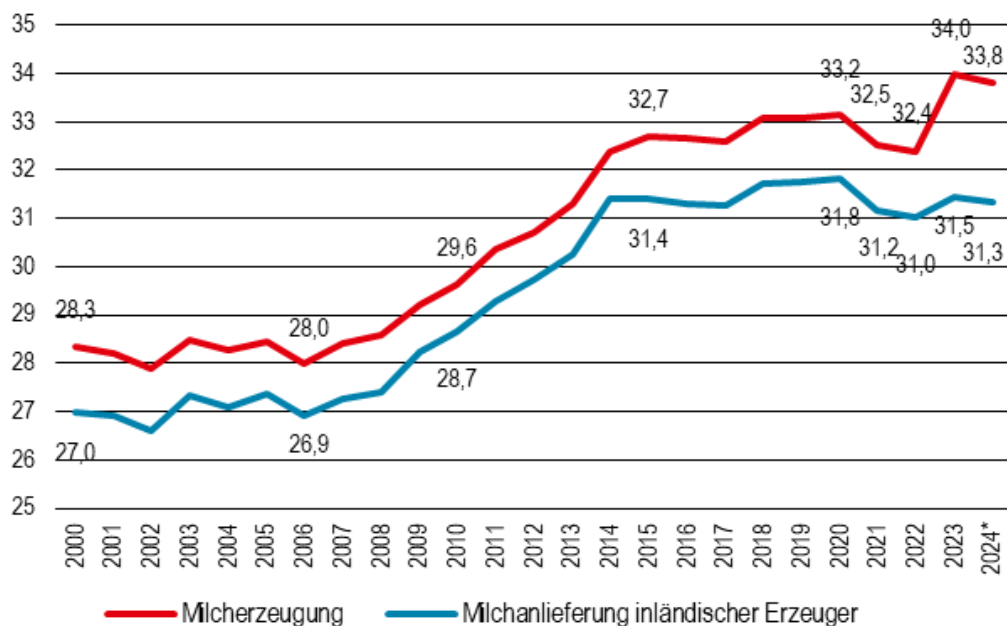
Quelle: eigene Darstellung nach AMI (2025)

2.1.1 Langfristige Steigerung der produzierten und angelieferten Milchmenge

92 Prozent der Kuhmilchproduktion in Deutschland bzw. 31 Millionen Tonnen wurden im Jahr 2024 an milchwirtschaftliche Unternehmen geliefert – das sind rund 118.000 Tonnen weniger als im Jahr zuvor (Abbildung 1).² Von dem Rückgang im Jahr 2024 sind fast alle Bundesländer betroffen, den größten Verlust hatte Nordrhein-Westfalen zu verzeichnen (–83.600 Tonnen; BLE 2025a). Eine gegenläufige Entwicklung zeigte sich lediglich in Bayern (+62.400 Tonnen), Baden-Württemberg (+27.000 Tonnen) und Mecklenburg-Vorpommern (+3.100 Tonnen).

Neben der angelieferten Menge ging 2024 auch die Kuhmilchproduktion leicht um 109.000 Tonnen zurück (Abbildung 1).

Abbildung 1: Milcherzeugung und Milchanlieferung in Deutschland (2000–2024; in Millionen Tonnen)



Anmerkungen: bis 2015 Gemelk von Kühen, Ziegen und Schafen, ab 2016 Kuhmilch, Vergleichbarkeit eingeschränkt; * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen)
Quelle: eigene Darstellung nach BLE (2024, 2025a) und MIV (2025d)

² Als milchwirtschaftliche Unternehmen werden Molkereien und weitere Abnehmer von Milch bezeichnet (BLE 2025a). Nach der Rohmilchgüteverordnung ist Abnehmer von Milch, wer von Milcherzeugern im Verlauf eines Jahres Anlieferungsmilch mit einem durchschnittlichen Volumen von 500 Litern oder mehr pro Tag erwirbt.

Langfristig gesehen sind die Mengen erzeugter und an milchwirtschaftliche Unternehmen gelieferter Milch stark angestiegen. Im Jahr 2006 waren es noch 28 bzw. 27 Millionen Tonnen. Bis 2014 folgte eine Steigerung um jeweils 17 Prozent (eigene Berechnung), vor allem getrieben durch eine schrittweise Erhöhung der Milchquoten in der EU, die die Unternehmen auf eine Marktöffnung bis zur Abschaffung der Quotenregelung im Jahr 2015 vorbereiten sollte, und eine wachsende Exportnachfrage (siehe z. B. Maack et al. 2009). Seitdem verharrte die erzeugte Milchmenge auf einem Niveau von 32,7 (2015) bis 33,1 Millionen Tonnen (2020) bzw. stieg weiter leicht an, bevor sie bis 2022 auf 32,4 Prozent sank.

Die Entwicklung der angelieferten Milchmenge verlief ähnlich, nur auf minimal geringerem Niveau. Der oben beschriebene leichte Rückgang der Milchanlieferung im Jahr 2024 erfolgte trotz hoher und leicht steigender Milchpreise und verbesserter Margen für die Landwirte (ZMB 2024c). Mit über 1.300 Euro pro Kuh erreichten die Deckungsbeiträge 2024 das zweihöchste Niveau der letzten zehn Jahre, nach 2022 mit mehr als 1.400 Euro pro Kuh (MIV 2025e; AMI 2025).

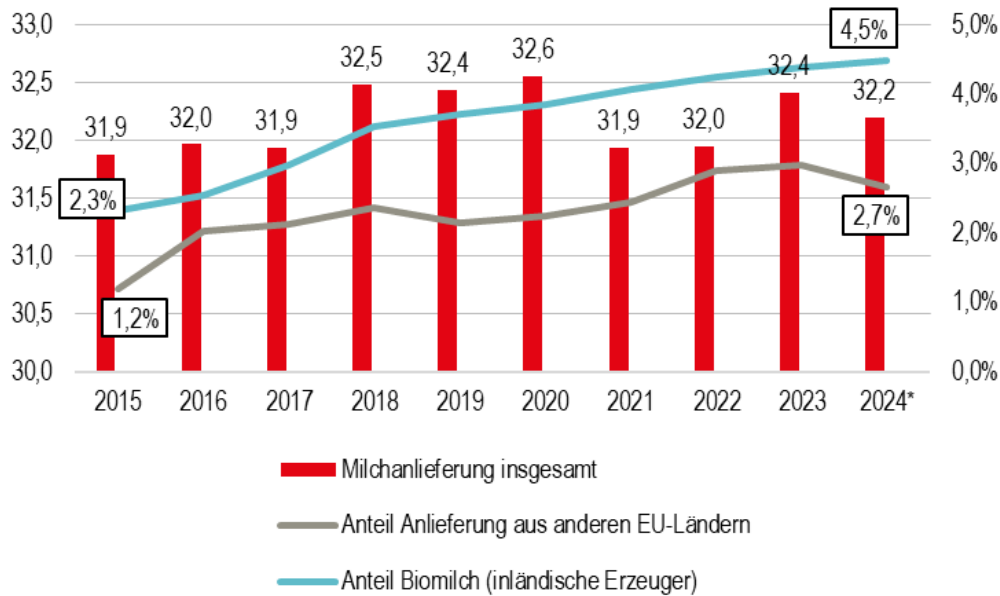
Ein Grund für den leichten Rückgang der Milchanlieferung 2024 ist im Ausbruch der Blauzungenkrankheit zu sehen, die bei den erkrankten Kühen zu einem Abfall der Milchleistung geführt hat (ZMB 2024c).

In den ersten Monaten 2025 setzte sich laut MIV (2025e) die geringere Milchanlieferung fort, sie verlief sogar unterhalb des Vorjahresniveaus. Das heißt, trotz verbesserter Margen für die Landwirte bei hohen Milchpreisen (siehe Kapitel 2.2) und gesunkenen Kosten (siehe Kapitel 2.7) ist kein Anstieg der Milchanlieferung eingetreten.

2.1.2 Steigender Anteil von Bio-Milch, zunehmender Anteil von angelieferter Milch aus EU-Nachbarländern

Im Jahr 2024 wurden 1,4 Millionen Tonnen ökologisch/biologisch erzeugte Kuhmilch angeliefert (BLE 2025a). Der Anteil von Bio-Milch an der von inländischen Erzeugern gelieferten Milch lag bei 4,5 Prozent; der größte Teil entfiel auf konventionell erzeugte Milch (eigene Berechnung; Abbildung 2).

Abbildung 2: Milchanlieferung der inländischen und ausländischen Erzeuger an Molkereistandorte in Deutschland insgesamt (linke Skala; in Millionen Tonnen) und nach Anteil Bio-Milch und Anteil Anlieferung aus dem Ausland (rechte Skala; in Prozent) (2015–2024)



Anmerkungen: bis 2015 Gemelk von Kühen, Ziegen und Schafen, ab 2016 Kuhmilch, Vergleichbarkeit eingeschränkt; Zahlen tw. erst ab 2015 erhoben; * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen)

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BLE (2024, 2025a) und MIV (2025d)

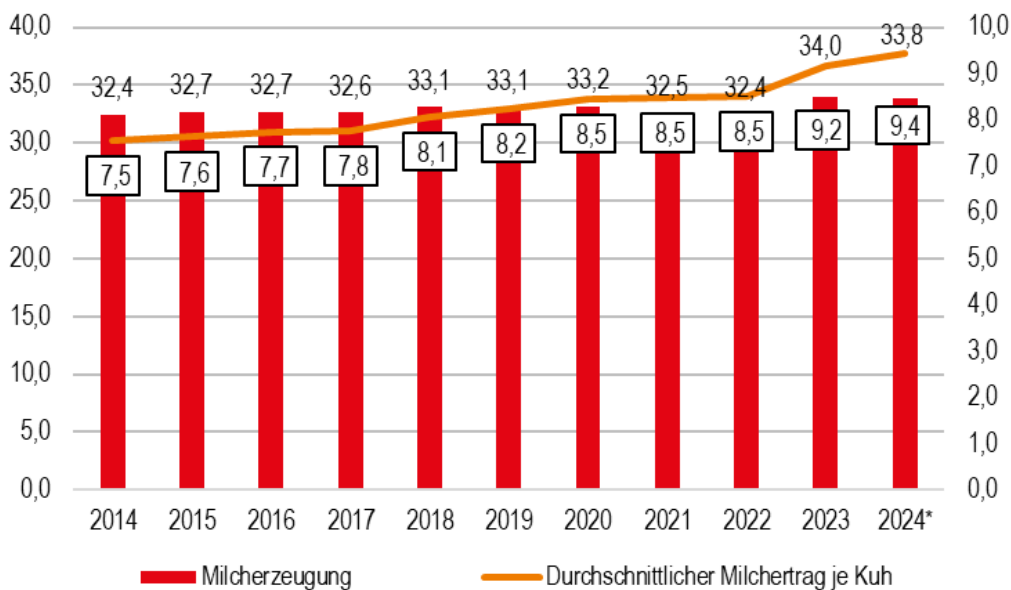
Der Trend bei Bio-Milch ist steigend – seit 2015 (2,3 Prozent) ist der Anteil kontinuierlich angewachsen. Das Wachstum hat sich 2024 im Vergleich zu den Vorjahren jedoch verlangsamt. Mit Blick auf die Nachbarländer hebt sich Deutschland etwas ab, in der EU insgesamt ist das Volumen der erfassten Bio-Milch im Jahr 2024 im Vergleich zum Vorjahr gesunken (MIV 2025e).

Der Anteil aus anderen EU-Ländern angelieferter Milch hat zwischen 2015 (1,2 Prozent) und 2023 leicht und nahezu kontinuierlich auf 3 Prozent zugenommen, 2024 ist er gegenüber dem Vorjahr wieder leicht auf 2,7 Prozent gesunken (eigene Berechnung; Abbildung 2). In dem Jahr wurden 863.800 Tonnen Kuhmilch von Lieferanten aus anderen EU-Mitgliedsstaaten an deutsche milchwirtschaftliche Unternehmen geliefert (BLE 2025a).

2.1.3 Sinkender Milchkuhbestand, steigende Größe der Haltungen

Der durchschnittliche Milchertrag je Kuh ist von 7.541 Kilogramm pro Jahr im Jahr 2014 um mehr als 25 Prozent auf 9.445 im Jahr 2024 gestiegen (BLE 2021, 2025a; Abbildung 3) – und damit stärker als die Milcherzeugung insgesamt im gleichen Zeitraum (+5 Prozent; eigene Berechnung). Die Steigerung des Milchertrages ist im Wesentlichen Ergebnis von gezielten Zuchtprogrammen, optimierten Fütterungssystemen und Fortschritten bei Stall- und Melksystemen.

Abbildung 3: Milcherzeugung in Deutschland (linke Skala; in Millionen Tonnen) und durchschnittlicher Milchertrag je Kuh (rechte Skala; in 1.000 Kilogramm pro Jahr) (2014–2024)



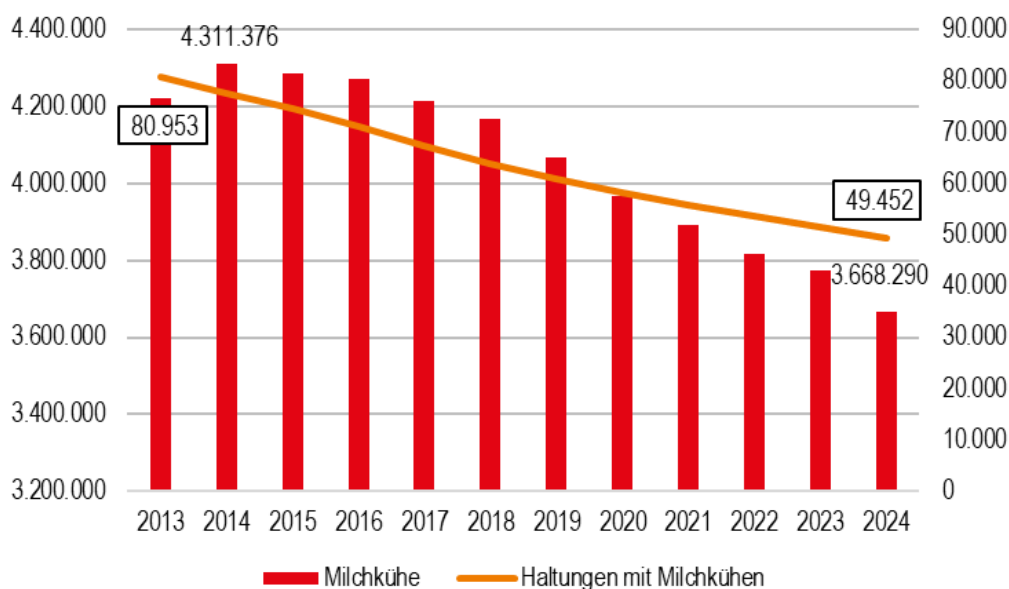
Anmerkungen: bis 2015 Gemelk von Kühen, Ziegen und Schafen, ab 2016 Kuhmilch, Vergleichbarkeit eingeschränkt; * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen)
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BLE (2021, 2025a) und MIV (2024a, 2025d)

Diese Entwicklung ist Ausdruck des Strukturwandels in der Landwirtschaft, die Ausgangspunkt der Wertschöpfungskette und damit der Warenströme der Milch und der aus Milch hergestellten Produkte ist. Der

Strukturwandel vollzieht sich seit vielen Jahrzehnten, wobei die Zahl der Kühe und der kleinen Betriebe abnimmt, während die Milchleistung je Kuh und die Gesamtmilcherzeugung steigen (BLE 2025a; Haß et al. 2024).

Zur Illustrierung des Wandels wird in Abbildung 4 die Entwicklung der Zahl der Milchkühe (linke Skala) und die Zahl der Haltungen mit Milchkühen (rechte Skala) in Deutschland seit 2013 dargestellt, die beide seit mehr als zehn Jahren rückläufig sind. Auch in der EU-27 sinken diese Zahlen (AMI 2025). Ein wesentlicher Grund für die sinkende Zahl der Haltungen ist, dass sich die Hofnachfolge bzw. der Generationswechsel auf den Höfen immer schwieriger gestaltet; dies gilt sogar für erfolgreiche landwirtschaftliche Betriebe (Deutscher Bundestag 2025).

Abbildung 4: Anzahl Milchkühe (linke Skala) und Anzahl Haltungen mit Milchkühen (rechte Skala) in Deutschland (2013–2024)



Anmerkungen: jeweils Maizählung

Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025b)

Die Zahl der Kühe in Deutschland ist seit 2013 mit 4,2 Millionen Tieren bis 2024 auf 3,7 Millionen Kühe gesunken, das entspricht einem Rückgang des Bestandes um 13 Prozent. Die Zahl der Haltungen mit Milchkühen hat sich sogar um 39 Prozent reduziert, von mehr als 80.900 (2013) auf 49.500 (2024).

Der Rückgang des Milchkuhbestands ist in allen Bundesländern zu beobachten (Tabelle 2), wobei in den letzten zehn Jahren vor allem die ostdeutschen Bundesländer Thüringen (–28 Prozent), Brandenburg (–26 Prozent) und Sachsen-Anhalt (–25 Prozent) sowie das Saarland (–25 Prozent) und Rheinland-Pfalz (–24 Prozent) relativ stark betroffen waren (eigene Berechnung).

Tabelle 2: Strukturdaten der Milcherzeugung nach Bundesländern (2014 und 2024)

	Milchkuhbestand			Haltungen mit Milchkühen			Milchkühe je Haltung (Durchschnitt)			Durchschnittlicher Milchertrag je Kuh (kg/Jahr)			Milcherzeugung (1.000 Tonnen)		
	2014	2024	Δ	2014	2024	Δ	2014	2024	Δ	2014	2024*	Δ	2014	2024*	Δ
Baden- Württemberg	352.371	305.836	-13 %	8.899	5.137	-42 %	40	60	+50 %	6.750	8.503	+26 %	2.357	2.582	+10 %
Bayern	1.223.506	1.050.809	-14 %	35.792	22.849	-36 %	34	46	+35 %	6.714	8.479	+26 %	8.165	8.785	+8 %
Berlin	121	97	-20 %	8	4	-50 %	15	24	+60 %	7.931	9.427	+19 %	1,0	1,0	-4 %
Brandenbug	164.986	121.667	-26 %	735	534	-27 %	224	228	+2 %	8.731	10.332	+18 %	1.431	1.221	-15 %
Bremen	3.783	2.991	-21 %	-	41	-	-	73	-	7.891	8.390	+6 %	30,8	24,4	-21 %
Hamburg	1.091	952	-13 %	22	14	-36 %	50	68	+37 %	6.583	8.764	+33 %	7,6	8,3	+9 %
Hessen	148.341	117.760	-21 %	3.356	2.147	-36 %	44	55	+24 %	7.026	9.250	+32 %	1.032	1.055	+2 %
Mecklenburg- Vorpommern	183.024	147.380	-19 %	854	618	-28 %	214	238	+11 %	8.801	10.491	+19 %	1.606	1.512	-6 %
Nieder- sachsen	849.520	776.508	-9 %	11.186	7.385	-34 %	76	105	+38 %	7.908	10.059	+27 %	6.685	7.570	+13 %
Nordrhein- Westfalen	422.532	368.240	-13 %	7.106	4.551	-36 %	59	81	+36 %	7.879	9.996	+27 %	3.314	3.592	+8 %

	Milchkuhbestand			Haltungen mit Milchkühen			Milchkühe je Haltung (Durchschnitt)			Durchschnittlicher Milchertrag je Kuh (kg/Jahr)			Milcherzeugung (1.000 Tonnen)		
	2014	2024	Δ	2014	2024	Δ	2014	2024	Δ	2014	2024*	Δ	2014	2024*	Δ
Rheinland- Pfalz	120.762	92.191	-24 %	2.180	1.329	-39 %	55	69	+25 %	7.245	9.292	+28 %	869	829	-5 %
Saarland	15.173	11.368	-25 %	230	131	-43 %	66	87	+32 %	6.692	9.328	+39 %	100	105	+4 %
Sachsen	191.643	162.607	-15 %	1.378	1.043	-24 %	139	156	+12 %	8.980	10.585	+18 %	1.729	1.694	-2 %
Sachsen- Anhalt	127.177	95.561	-25 %	654	476	-27 %	194	201	+3 %	8.848	10.556	+19 %	1.124	984	-12 %
Schleswig- Holstein	394.992	333.184	-16 %	4.566	2.776	-39 %	87	120	+39 %	7.345	9.600	+31 %	2.928	3.118	+7 %
Thüringen	112.354	81.139	-28 %	648	417	-36 %	173	195	+12 %	8.999	10.420	+16 %	1.017	824	-19 %
Deutschland	4.311.376	3.668.290	-15 %	77.614	49.452	-36 %	56	74	+34 %	7.541	9.445	+25 %	32.395	33.903	+5 %

Anmerkungen: Gedankenstrich: keine Daten; Milchkuhbestand und -haltungen: jeweils Maizählung; Milcherzeugung: bis 2015 Gemelk von Kühen, Ziegen und Schafen, ab 2016 Kuhmilch, Vergleichbarkeit eingeschränkt; * vorläufige Daten (je nach Quelle/ Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen)

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BLE (2016, 2025a) und Destatis (2025c)

Über den größten Milchkuhbestand verfügen nach wie vor Bayern (mehr als 1 Million Kühe im Jahr 2024) und Niedersachsen (knapp 780.000 Kühe). Dort befinden sich auch die meisten Milchkuhhaltungen (ca. 22.900 bzw. 7.400), deren Zahl ist in beiden Bundesländern in den letzten zehn Jahren jedoch deutlich zurückgegangen – um 36 Prozent in Bayern und 34 Prozent in Niedersachsen.

Gleichzeitig hält der Trend zu größeren Milchviehhaltungen an. Die durchschnittliche Zahl der Milchkühe pro Haltung ist in Deutschland zwischen 2013 und 2024 von 52 auf 74 deutlich angewachsen. In den Bundesländern ist die Entwicklung unterschiedlich: In Bayern, das in der Landwirtschaft nach wie vor eher von kleineren Strukturen geprägt ist, ist die Zahl zwischen 2014 und 2024 von 34 auf 46 Kühe gestiegen. Im gleichen Zeitraum stieg sie in Niedersachsen von 76 auf 105 Kühe je Haltung (jeweils eigene Berechnung).

Noch größere Strukturen finden sich im Jahr 2024 in Schleswig-Holstein mit 120 Kühen pro Haltung sowie in den ostdeutschen Bundesländern. In Brandenburg sind es beispielsweise 228 und in Mecklenburg-Vorpommern 238 Kühe. Hier werden auch die höchsten durchschnittlichen Milcherträge pro Kuh und Jahr erzielt, in Sachsen sogar fast 10.600 Kilogramm je Kuh.

2.1.4 Rückgang der Milcherzeugungsmengen vor allem in Ostdeutschland

Insgesamt gesehen ist die Milcherzeugung seit 2014 angestiegen und hält sich – nach leichten Rückgängen in den Jahren 2021 und 2022 – auf einem Niveau um 34 Millionen Tonnen. Regional gesehen haben sich die Erzeugungsmengen über die letzten zehn Jahre jedoch höchst unterschiedlich entwickelt – mit Rückgängen in Rheinland-Pfalz und den fünf ostdeutschen Flächenländern und Steigerungen in den übrigen westdeutschen Flächenländern (Tabelle 2). Der regionale Rückgang der Milcherzeugungsmengen erfolgte parallel zum Rückgang der Milchkuhbestände.

Unter den Flächenländern am stärksten vom Rückgang der Milchmengen betroffen ist Thüringen (–19 Prozent seit 2014), gefolgt von Brandenburg (–15 Prozent) und Sachsen-Anhalt (–12 Prozent). In Niedersachsen hingegen ist die Milcherzeugungsmenge um 13 Prozent gestiegen, von 6,7 Millionen Tonnen (2014) auf 7,6 Millionen Tonnen (2024). Nur in Bayern wird mit 8,8 Millionen Tonnen eine größere Milchmenge erzeugt (+8 Prozent seit 2014). Damit hat knapp die Hälfte der 2024 in Deutschland erzeugten Milch (48 Prozent) ihren Ursprung in diesen beiden Bun-

desländern. Dort stehen den großen Erzeugermengen auch große Verarbeitungskapazitäten in den Molkereien gegenüber.

Die Menge der Kuhmilchlieferungen an die milchwirtschaftlichen Unternehmen liegt im Jahr 2024 mit 31,3 Millionen Tonnen zwar etwa auf dem Niveau von 2014 (31,4 Millionen Tonnen), seit 2020 (31,8 Millionen Tonnen) zeigt sich jedoch eine abnehmende Tendenz – sowohl mit Blick auf die west- als auch die ostdeutschen Bundesländer. Nur für Bayern, Baden-Württemberg und Mecklenburg-Vorpommern wurden zuletzt mit einer steigenden Menge der angelieferten Milch gegenläufige Daten verzeichnet (BLE 2025a).

Die Milchanlieferung in der EU-27 lag 2024 mit rund 144,5 Millionen Tonnen etwa auf dem Niveau des Vorjahres. Seit 2021 ist keine nennenswerte Steigerung mehr zu beobachten, zwischen den Mitgliedstaaten zeigt sich jedoch ein uneinheitliches Bild (Molkerei Ammerland 2025). Während die Mengen in Ländern wie Polen, Frankreich und Italien im Jahr 2024 zunahmen, verzeichneten die Niederlande, Irland und Deutschland größere Rückgänge.

Für das Gesamtjahr 2025 liegen keine Daten vor. Laut ZMB-Schnellberichterstattung Ende September 2025 war der saisonale Rückgang der Milchanlieferung in Deutschland zu diesem Zeitpunkt schwächer ausgeprägt als in den Vorjahren (ZMB 2025).

2.1.5 Prognosen zu Milchanlieferung unterschiedlich, MIV rechnet mit sinkenden Mengen

Nach Verbandsangaben wird bei der Menge der angelieferten Milch langfristig keine Trendwende erwartet (MIV 2024b; ZMB 2023). Es wird angenommen, dass der Strukturwandel in der Milchviehhaltung mit einem kontinuierlich sinkenden Milchkuhbestand und einer abnehmenden Zahl der Haltungen, der fortschreitende Klimawandel sowie eine erwartete Verschärfung von EU-Vorschriften u. a. mit strengeren Umwelt- und Klimaschutzauflagen langfristig das Milchaufkommen reduzieren werden.

Vor allem seit 2024 bestimmt der Vorschlag der EU-Kommission zur Änderung des Artikels 148 der Gemeinsamen Marktorganisation die Diskussion auf EU-Ebene. Er sieht verpflichtende schriftliche Verträge mit festen Preisformeln für Milch, Getreide und weitere Waren vor. Dies stößt in der deutschen Milchbranche auf Kritik. Der MIV sieht darin unnötige Bürokratie und einen Eingriff in die bewährte Vertragsfreiheit zwischen Erzeugern und Molkereien. Aufgrund unterschiedlicher Marktstrukturen in den EU-Staaten hält der Verband eine einheitliche Regelung weder für

notwendig noch für sinnvoll (MIV 2025e). Das EU-Parlament sprach sich im Oktober für eine Vertragspflicht aus (Koch 2025).

Weitere Auswirkungen auf die Milcherzeugung und -anlieferung dürften aus Verbandssicht die Diskussion über das Thema Tierwohl (verbunden mit zusätzlichen Audits), Tierhaltungskennzeichnungen/Labels (verbunden mit Weidepflicht für Ökobetriebe) und entsprechende gesetzliche Vorschriften und Nachweispflichten sowie Tierseuchen haben.³ Zudem stehen viele Milchbauern vor einem Generationswechsel.

Die Agrarmarkt Informations-Gesellschaft (AMI) rechnet trotz Erzeugerpreisen jenseits der 50-Cent-Marke pro Liter (siehe Kapitel 2.7) nicht mit nennenswerten Impulsen für das Milchaufkommen (AMI 2025). Auch laut Krost (2025a) greife die sonst übliche Regel, dass höhere Milchpreise zu größeren Mengen führen, aktuell nicht – selbst bei historischen Höchstwerten des Milchgeldes. Damit dürfte der Wettbewerb um den knappen Rohstoff weiter zunehmen.

Das Thünen-Institut geht in seiner aktuellen Projektion hingegen davon aus, dass eine positive Preisentwicklung am Milchmarkt – verbunden mit einer weiteren Steigerung der Milchleistung – bis 2034 zu einem moderaten Anstieg der Milchanlieferungen in Deutschland führen wird (Haß et al. 2024). Verglichen mit der durchschnittlichen Entwicklung der Jahre 2020 bis 2022 (32,8 Millionen Tonnen) rechnet das Thünen-Institut bis 2034 mit einer Steigerung um 3 Prozent bzw. 830.000 Tonnen.

2.1.6 Sinkende Milchdichte und steigende Erfassungskosten

Eine regionale Differenzierung der prognostizierten Mengenentwicklung für Deutschland erfolgt in den aktuell vorliegenden Stellungnahmen und Analysen nicht.

Nach den agrarökonomischen Projektionen des Thünen-Instituts für das Jahr 2032 (Haß et al. 2022) wird sich die Milchanlieferung und -produktion regional weiterhin unterschiedlich entwickeln. Eine klar überdurchschnittliche Ausweitung der Milcherzeugung – um mehr als 500 Kilogramm pro Hektar – erwartet das Institut insbesondere in den Küstenregionen Schleswig-Holsteins und Niedersachsens, am Niederrhein, in einigen Mittelgebirgslagen sowie im Allgäu, Voralpenland und südlichen Sachsen.

³ Folgen von Seuchen sind nicht nur Erkrankungen und Todesfälle bei Tieren, sondern auch Fruchtbarkeitsstörungen, die das Aufkommen von Kälbern vermindern können (ZMB 2024c).

Besonders schwach – also mit weniger als plus 100 Kilogramm pro Hektar – entwickeln dürfte sich die Milchproduktion dagegen an ackerbaulich geprägten Gunststandorten, in für die Milcherzeugung ungünstigen Mittelgebirgslagen sowie in weiten Teilen von Hessen, Brandenburg und dem östlichen Mecklenburg-Vorpommern. Für Mecklenburg-Vorpommern insgesamt ist jedoch bis 2032 mit steigenden Produktionsmengen zu rechnen. Betrachtet man die einzelnen Bundesländer, werden Rückgänge nur für Brandenburg, Hessen, Sachsen und das Saarland erwartet.

Wollen Molkereien weiterwachsen und größere Mengen verarbeiten, sind sie darauf angewiesen, die anzuliefernde Milch über größere Entfernungen transportieren zu lassen. Das Rohstoffeinzugsgebiet einer Molkerei erstreckt sich im Schnitt ca. 100 Kilometer um einen Molkereistandort, das entspricht in etwa zwei Stunden Fahrtzeit (HSH Nordbank 2017).

Grundsätzlich führt die Verringerung der Zahl der Milcherzeuger bei gleichzeitig steigenden Liefermengen pro Erzeuger zu einer effizienteren Milchübernahme. Durch weniger Stopps und Betankungen der Sammelwagen können in kürzerer Zeit größere Mengen erfasst und Kosten gesenkt werden. Dies lässt sich jedoch nur bei einer konstanten bzw. ausreichend hohen Erzeugungsmenge im Einzugsgebiet (Milchdichte) realisieren. Geht die regionale Milchdichte zurück – wie es sich vor allem in den ostdeutschen Bundesländern abzeichnet –, vergrößern sich die Transportdistanzen der Sammelwagen. Dadurch steigen die Erfassungskosten wieder (HSH Nordbank 2017).

Darüber hinaus müssen sich Molkereien darauf einstellen, dass bei verringertem Milchaufkommen das Produktionsvolumen bestimmter Produkte unter Umständen sinkt oder das Produktportfolio verschlankt werden muss.

2.2 Milchpreise

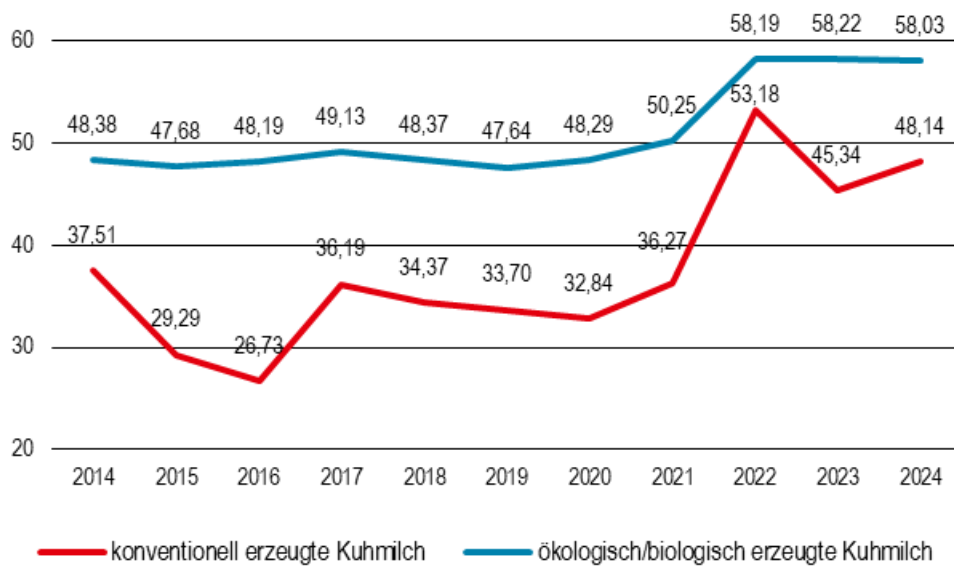
Die Molkereien in Deutschland sind einem starken Wettbewerbsdruck unterworfen (siehe ausführlich Kapitel 4). Die Milchauszahlungspreise stellen eine wichtige Komponente für die Erlössituation der landwirtschaftlichen Unternehmen und der Molkereien dar (BLE 2025a).

Der Milchauszahlungspreis ist der tatsächliche Betrag, den der Landwirt nach allen Zuschlägen (Boni, Qualitätszulagen etc.) und Abzügen auf Basis der festgelegten Güte (z. B. hinsichtlich Fett-/Eiweißgehalt) und Gewicht erhält (z. B. LfL 2007). Der Auszahlungspreis kann vom nominalen Milcherzeugerpreis, also dem vertraglich festgelegten Grundpreis, abweichen. Grundsätzlich werden Erzeugerpreise für konventionell und biologisch/ökologisch erzeugte Milch betrachtet.

2.2.1 Steigende Preise für konventionell erzeugte Milch

Die Auszahlungspreise für konventionell erzeugte Kuhmilch in Deutschland haben sich zwischen 2014 und 2024 deutlich verändert. Dies spiegelt die Volatilität des Milchmarktes wider, die nicht nur im Jahresvergleich, sondern auch unterjährig in großen Schwankungen Ausdruck findet. Wie Abbildung 5 verdeutlicht, kam es seit 2014 – und zeitgleich mit dem Ende der Milchquote im Jahr 2015 – zu einem deutlichen Rückgang der Milchpreise, unter anderem weil die Milcherzeugung europaweit stark ausgeweitet wurde.

Abbildung 5: Jahresmilchpreise für konventionell und ökologisch/biologisch erzeugte Kuhmilch in Deutschland nach Kalenderjahren (2014–2024; in Cent pro Kilogramm)



Anmerkungen: Preise ab Hof bei 4 Prozent Fett- und 3,4 Prozent Eiweißgehalt; Erzeugerstandort; alle Angaben ohne Umsatzsteuer; mit Zu- und Abschlägen; ohne Anlieferung von Lieferanten aus EU-Mitgliedsstaaten; einschl. Abschlusszahlungen, Rückvergütung, Milchpreisbereinigung

Quelle: eigene Darstellung nach BLE (2020, 2024, 2025a)

2016 erreichten die Preise einen Tiefstand von unter 27 Cent pro Kilogramm Milch im Jahresdurchschnitt. Bei steigender Milchproduktion war der Umsatz der milchverarbeitenden Unternehmen über mehrere Jahre rückläufig gewesen (siehe Kapitel 2.5). Die höhere Erzeugungsmenge konnte von den Molkereien nur zu niedrigeren Preisen vermarktet werden (HSH Nordbank 2017). Der daraus resultierende Erlösdruck der Molkereien führte dazu, dass sie ihre Auszahlungspreise für Rohmilch reduzierten und den Erlösdruck am Absatzmarkt an die Erzeuger weitergaben.

Flankiert durch nationale und EU-weite Marktinterventionen und Stützungsmaßnahmen, die u. a. auf preisstabilisierende Produktionskürzungen abzielten, setzte im Folgejahr eine Erholung auf einen durchschnittlichen Erzeugerpreis von mehr als 36 Cent pro Kilogramm ein, bevor das Preisniveau bis 2020 auf unter 33 Cent pro Kilogramm sank. Ab 2020 führte eine Kombination aus hoher Nachfrage, veränderten Handelsströmen und hoher Inflation zu einem erneuten Anstieg der Milcherzeugerpreise.

2022 markierte mit mehr als 53 Cent pro Kilogramm ein historisches Hoch – das ist der höchste Milchpreis, der jemals in Deutschland ausbezahlt wurde (MIV 2025e). Nach einem niedrigeren Preisniveau im Jahr 2023 mit knapp über 45 Cent pro Kilogramm stieg der Preis im Jahr 2024 wieder auf über 48 Cent pro Kilogramm an – gestützt durch steigende Erlöse bei Käse und Butter.

Mit Überschreiten der Milchspitze im Mai/Juni 2024 und den ersten Auswirkungen der Blauzungenkrankheit war für die Molkereien weniger Milch verfügbar. Aufgrund des relativ geringen Fettanteils in der Rohmilch mussten am Spotmarkt hohe Preise angesetzt werden, um Rahm zu erwerben. Dieser wurde aufgrund des hohen Einkaufspreises bevorzugt direkt verkauft und nicht in weitere Produkte wie Butter gelenkt (AMI 2025). Der Preisanstieg am Fettmarkt trieb auch den Preisanstieg auf der Erzeugerebene.

Insgesamt haben sich die Milchpreise seit 2022 in einem Korridor bewegt, der das Preisniveau der vergangenen Jahrzehnte deutlich übertrifft (ZMB 2024c). Für 2025 liegen keine Jahresdaten vor, in den ersten Monaten 2025 lagen die Milchpreise im Schnitt bei über 50 Cent pro Kilogramm (MIV 2025e).

Im EU-27-Vergleich bewegte sich der Milchpreis in Deutschland in den Jahren seit 2019 (abgesehen vom Rekordjahr 2022) in etwa auf dem europäischen Durchschnittsniveau, aber jeweils leicht unter den Erzeugerpreisen in Dänemark (Tabelle 3).

Tabelle 3: Durchschnittliche Erzeugerpreise für Milch in der EU-27 (2019–2024; in Cent pro Kilogramm)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Zypern**	57,63	57,86	57,97	60,10	64,23	64,48
Griechenland**	38,37	38,65	39,47	52,54	52,51	53,19
Italien	39,39	36,02	37,16	49,37	51,34	51,34
Österreich	35,34	35,96	37,89	48,8	50,11	48,85
Dänemark**	34,18	34,82	37,61	53,76	46,22	48,77
Finnland**	38,33	38,81	39,24	48,94	52,40	48,03
Deutschland***	33,70	32,84	36,27	53,18	45,34	48,02
Spanien**	31,85	32,21	33,26	45,26	53,05	47,66
Polen	30,54	30,15	33,43	47,51	44,34	47,51
Belgien**	33,05	31,30	36,46	53,24	42,69	46,81
Schweden**	34,82	35,31	39,06	50,71	42,93	46,50
Slowenien**	32,62	31,40	32,53	45,51	45,67	45,45
Bulgarien**	30,42	31,56	33,40	43,26	44,03	44,81
Frankreich	34,06	33,73	35,26	42,38	44,69	44,72
Portugal**	30,65	30,27	30,42	41,86	48,81	44,06
Tschechische Republik	32,42	31,30	34,16	44,94	44,28	43,74
Slowakei	32,95	32,58	32,79	43,72	44,50	43,49
Niederlande	33,26	31,36	34,19	50,29	40,47	43,38
Estland*	31,00	29,33	31,64	46,4	43,69	43,20
Ungarn (frei Molkerei)	30,53	29,45	30,98	42,78	44,61	42,94
Irland	29,83	30,02	34,58	51,44	37,32	42,73
Rumänien	27,48	28,17	28,82	37,74	43,62	42,44
Lettland	29,31	28,08	31,83	47,18	35,67	40,63
Litauen	24,15	24,00	27,56	41,75	31,18	36,78
Kroatien	31,12	32,70	32,83	36,86	30,32	29,27
EU-27 (gew. Mittel)	–	34,15	36,81	50,21	46,96	48,41

Anmerkungen: Gedankenstrich: keine Daten; sortiert nach Erzeugerpreisen 2024; Preise ab Hof, ohne Umsatzsteuer und bei 3,7 Prozent Fettgehalt, soweit nicht anders vermerkt; * vorläufige Daten; ** bei natürlichen Inhaltsstoffen; *** bei 4 Prozent Fettgehalt, konventionelle Kuhmilch
Quelle: eigene Darstellung nach AMI (2025)

2.2.2 Milchpreise für Bio-Milch stabiler und auf höherem Niveau

Die Milchauszahlungspreise für ökologisch/biologisch erzeugte Milch in Deutschland zeigten in den letzten rund zehn Jahren ein insgesamt höheres und stabileres Niveau mit weniger starken Ausschlägen (Abbildung 5). In den Jahren 2014 bis 2019 bewegten sie sich überwiegend zwischen 47 und 49 Cent pro Kilogramm und lagen damit deutlich über den Milchpreisen für konventionelle Milch, die bei unter 38 Cent pro Kilogramm notierten.

Der Abstand zu den konventionellen Milchpreisen verringerte sich im Jahr 2022 spürbar, als die Preise für konventionelle Milch stark anstiegen und die Differenz nur noch wenige Cent betrug. Mit dem Preisrückgang bei konventioneller Milch im Jahr 2023 öffnete sich die Schere wieder.

Bio-Milch lag zwischen 2022 und 2024 durchgehend auf einem Preisniveau von mehr als 58 Cent pro Kilogramm. Ausschlaggebend für die hohen Preise ist einerseits eine hohe Nachfrage, gekoppelt mit einem knappen Angebot beim ökologischen Rohstoffaufkommen. Andererseits gab eine hohe Nachfrage der Verbraucher*innen nach Produkten aus ökologischer Erzeugung (z. B. Bio-Butter, Bio-Trinkmilch) Molkereien den Spielraum, die Auszahlungspreise zu erhöhen (AMI 2025).

2.2.3 Deutliche unterjährige Preisschwankungen bei konventioneller Milch

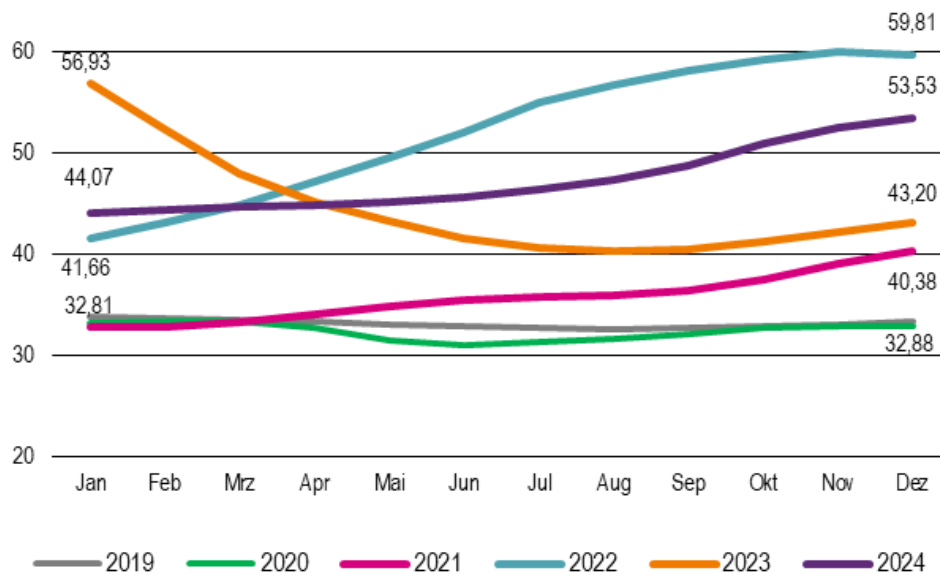
Die unterjährig hohe Volatilität der Milchpreise für konventionell erzeugte Milch in Deutschland wird in Abbildung 6 deutlich, in der die monatlichen Durchschnittspreise der Jahre 2019 bis 2024 dargestellt sind. Die Jahre 2019, 2020 und 2021 zeigen eine relativ stabile Entwicklung der Preise unter einem Niveau von 40 Cent im Jahr 2021 bzw. im unteren 30-Cent-Bereich in den Jahren 2019 und 2020.

Im Jahr 2022 setzte sich die bereits 2021 begonnene und u. a. auf gestiegene Produktionskosten und eine national und weltweit steigende Nachfrage zurückgehende Preissteigerung fort. Zwischen Januar 2022 (41,66 Cent pro Kilogramm) und Dezember 2022 (59,81 Cent pro Kilogramm) lag eine Preisspanne von mehr als 18 Cent.

Im nächsten Jahr 2023 normalisierte sich die die Angebot-Nachfrage-Situation wieder und die Preise sanken bis September 2023 auf ein Niveau von 40,39 Cent pro Kilogramm im September. Danach setzte erneut eine kontinuierliche Preissteigerung auf 53,53 Cent pro Kilogramm im De-

zember 2024 ein, die u. a. im Zusammenhang mit einer vergleichsweise guten Vermarktungssituation der Molkereien auf dem Absatzmarkt stand.

Abbildung 6: Preise für konventionell erzeugte Kuhmilch in Deutschland (2019–2024; in Cent pro Kilogramm)



Anmerkungen: Preise ab Hof bei 4 Prozent Fett- und 3,4 Prozent Eiweißgehalt; Erzeugerstandort; alle Angaben ohne Umsatzsteuer; mit Zu- und Abschlägen; ohne Anlieferung von Lieferanten aus EU-Mitgliedsstaaten; ohne Abschlusszahlungen, Rückvergütung, Milchpreisbereinigung

Quelle: eigene Darstellung nach BLE (2024, 2025a)

2.2.4 Regionale Unterschiede in den Milchpreisen

Je nach Bundesland gibt es Unterschiede in der Höhe der Milchpreise. Im Jahr 2024 beispielsweise lag der Durchschnittspreis für konventionell erzeugte Milch in Deutschland – wie oben geschildert – bei 48,14 Cent pro Kilogramm. Überdurchschnittliche Jahresmilchpreise wurden u. a. in Baden-Württemberg (50,01 Cent), Bayern (49,48 Cent) und Thüringen (49,27 Cent) gezahlt (Tabelle 4). Am geringsten waren die Preise in Hessen (46,90 Cent) und Nordrhein-Westfalen (46,89 Cent). 2019 wurden in Baden-Württemberg und Bayern durchgehend die höchsten Milcherzeugerpreise gezahlt.

Tabelle 4: Jahresmilchpreise für konventionell erzeugte Kuhmilch nach Bundesländern/Regionen (2019–2024; in Cent pro Kilogramm)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Baden-Württemberg	35,75	34,68	37,15	52,33	48,94	50,01
Bayern	35,15	34,35	37,21	51,85	49,72	49,48
Brandenburg, Berlin	33,11	31,98	35,77	52,48	43,79	48,16
Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland	34,04	33,57	35,69	52,64	46,20	46,90
Mecklenburg-Vorpommern	32,56	31,73	35,71	52,57	42,10	46,98
Niedersachsen, Bremen	32,59	31,93	35,87	54,65	42,92	47,76
Nordrhein-Westfalen	33,74	32,90	35,87	52,90	44,33	46,89
Sachsen	33,45	32,01	35,83	52,83	45,06	48,41
Sachsen-Anhalt	33,06	32,22	35,73	52,73	43,10	47,72
Schleswig-Holstein, Hamburg	32,33	31,08	36,28	55,32	41,38	46,98
Thüringen	33,65	33,03	35,99	52,38	47,41	49,27
Bundesgebiet West	33,84	33,01	36,38	53,30	45,63	48,15
Bundesgebiet Ost	33,14	32,12	35,79	52,63	44,11	48,03
Deutschland	33,70	32,84	36,27	53,18	45,34	48,14

*Anmerkungen: Preise ab Hof bei 4 Prozent Fett- und 3,4 Prozent Eiweißgehalt; Erzeugerstandort; alle Angaben ohne Umsatzsteuer; einschließlich Nachzahlungen, Durchschnitt aller Güteklassen; * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen)*

Quelle: eigene Darstellung nach AMI (2025)

Auch bei biologisch/ökologisch erzeugter Kuhmilch lagen die Milchpreise in Baden-Württemberg und Bayern in den letzten Jahren meist über dem bundesweiten Durchschnitt – 2024 waren es beispielsweise 58,57 Cent pro Kilogramm in Baden-Württemberg (Tabelle 5). In Bayern lag der Preis 2024 mit 57,96 Cent etwa auf dem Niveau des Durchschnitts (58,03 Cent). Die höchsten Preise wurden 2024 in Niedersachsen (59,44 Cent) und Schleswig-Holstein (58,78 Cent) verzeichnet.

Tabelle 5: Jahresmilchpreise für biologisch/ökologisch erzeugte Kuhmilch nach Bundesländern/Regionen (2019–2024; in Cent pro Kilogramm)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024*
Baden-Württemberg	48,59	49,45	51,53	59,04	59,12	58,57
Bayern	47,94	48,83	50,51	57,85	58,40	57,96
Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland	46,54	47,09	49,40	57,01	57,03	57,28
Niedersachsen, Bremen	46,93	47,23	49,63	59,39	59,69	59,44
Nordrhein-Westfalen	46,97	46,60	48,60	56,13	55,75	56,05
Schleswig-Holstein, Hamburg	46,58	46,91	50,06	62,49	58,42	58,78
Bundesgebiet West	47,68	48,35	50,31	58,15	58,32	58,05
Bundesgebiet Ost	47,24	47,75	49,72	58,60	57,34	57,81
Deutschland	47,64	48,29	50,25	58,19	58,22	58,03

*Anmerkungen: Preise ab Hof bei 4 Prozent Fett- und 3,4 Prozent Eiweißgehalt; Erzeugerstandort; alle Angaben ohne Umsatzsteuer; einschließlich Nachzahlungen, Durchschnitt aller Güteklassen; * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen)*

Quelle: eigene Darstellung nach AMI (2025)

Im September 2025 näherte sich der Preis für Bio-Milch in Deutschland der 67-Cent-Marke (BLE 2025b). Auch der Auszahlungspreis für konventionelle Milch lag im Herbst 2025 bei rund 53 Cent pro Kilogramm (BLE 2025c). Von Molkereien in Bayern wurde er auf über 54 Cent angehoben – allerdings nicht aus Verwertungsgründen, sondern zur Sicherung der Rohstoffbasis. FrieslandCampina hingegen hatte den Auszahlungspreis für Oktober erstmals im Jahr 2025 unter das Vorjahresniveau gesenkt; dieser Schritt wird auf niedrigere Preise für Basisprodukte zurückgeführt (Lenders 2025a).

2.2.5 Zukünftige Milchpreise bleiben volatil, aber auf hohem Niveau

Es ist davon auszugehen, dass die Preise für angelieferte Milch in Zukunft volatil bleiben werden, aber auf einem höheren Niveau als in der Vergangenheit. Markierten Auszahlungspreisliveau von 40 Cent pro Kilogramm in den 2010er Jahren in einzelnen Monaten Rekordhöhen, stellten sie in den letzten Jahren selten erreichte Tiefstwerte dar (MIV 2025e).

Starke Schwankungen der Milchpreise haben nach wie vor betriebswirtschaftliche Auswirkungen auf die Molkereien. Schwankende Ankaufpreise erschweren z. B. die Kosten- und Umsatzplanung. Molkereien müssen kurzfristig auf Änderungen reagieren, etwa durch Anpassungen bei anderen Einkaufspreisen, bei der Produktauslastung oder den Produktionskosten insgesamt.

Preisschwankungen auf der Erzeugerseite erhöhen zudem den ohnehin bestehenden Margendruck der Molkereien. Bei hoher Volatilität der Milchpreise besteht zudem das Risiko, dass Molkereien Investitionen in neue Anlagen oder Technologien verschieben, da die Rentabilität kurzfristig schwer zu kalkulieren ist.

Strategisch gesehen setzen Molkereien bei stark schwankenden Milchpreisen in der Regel verstärkt auf Skaleneffekte und Effizienzsteigerungen, um die Auswirkungen abzufedern. Langfristig kann dies die Konsolidierung in der Branche verstärken, da kleinere oder weniger flexible Unternehmen stärker unter Druck geraten, sofern sie nicht mit lukrativen Produkten in einer Nische spezialisiert sind.

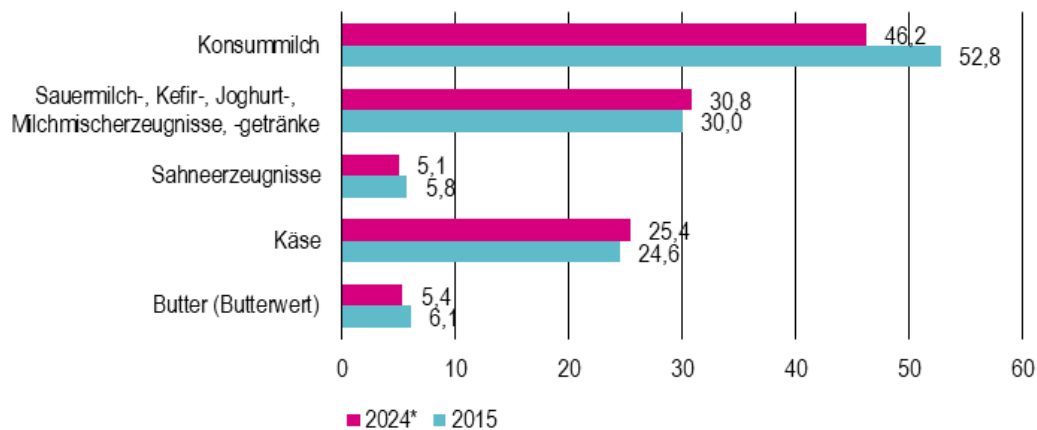
2.3 Verbrauch

Je nach Produktkategorie hat sich der Konsum der Endverbraucher*innen in Deutschland an Molkereiprodukten (kurz Mopro), also an Milch und Milcherzeugnissen, in den vergangenen zehn Jahren unterschiedlich entwickelt. Grob gesprochen hat sich die Nachfrage nach Produkten der „gelben Linie“ (z. B. Käse) erhöht, während die Nachfrage nach Waren der „weißen Linie“ (z. B. Konsummilch, Butter) mit Ausnahme einzelner fermentierter Produkte (wie Naturjoghurt) gesunken ist.

2.3.1 Rückläufiger Verbrauch von Konsummilch und Fruchtjoghurt

Konsummilch, also Milch zur unmittelbaren Nutzung (Trinkmilch), ist mengenmäßig nach wie vor das bedeutendste Milchprodukt im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, der Verbrauch ist im Zeitverlauf jedoch deutlich zurückgegangen. Auch wenn die Relevanz von Bio- und Weidemilch gestiegen ist, wurde im Jahr 2024 pro Kopf 13 Prozent weniger Konsummilch verbraucht als 2015. Damals wurden 53 Kilogramm pro Kopf konsumiert, 2024 waren es 46 Kilogramm (Abbildung 7; dargestellt ist der Verbrauch durch Endkonsument*innen). Der Rückgang fällt seit 2022 aber weniger stark aus als in den Jahren davor.

Abbildung 7: Pro-Kopf-Verbrauch ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland (2015 und 2024; in Kilogramm)



Anmerkungen: Zahlen teilweise erst ab 2015 erhoben; * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen)

Quelle: eigene Darstellung nach AMI (2025) und MIV (2024a)

Rückläufig ist vor allem der Verbrauch teilentrahmter Milch mit einem Fettgehalt zwischen 1,5 und 1,8 Prozent. Zwischen 2015 (24 Kilogramm) und 2024 (18 Kilogramm) ist der Pro-Kopf-Konsum um 27 Prozent gesunken, während der Verbrauch von Vollmilch mit 3,5 Prozent Fett stabil geblieben ist (2024: 25 Kilogramm pro Kopf) (siehe Tabelle 6).

Tabelle 6: Pro-Kopf-Verbrauch ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland im Detail (2015–2024; in Kilogramm)

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	Δ 2015–2024
Konsummilch**		52,8	52,6	52,2	51,4	49,5	50,0	47,0	46,9	46,2	46,2	–13 %
davon	Vollmilch (3,5 % Fett)***	25,3	25,9	26,4	26,1	25,6	26,3	25,2	25,1	25,2	25,3	±0 %
	teilentrahmte Milch (1,5–1,8 % Fett)	24,3	23,7	22,8	21,8	21,3	20,8	19,2	18,9	18,2	17,8	–27 %
	entrahmte Milch (Magermilch, max. 0,5 % Fett)	0,6	0,7	0,4	0,3	–	–	–	–	–	–	–
Buttermilcherzeugnisse		1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,3	1,2	1,1	±0 %
Sauermilch-, Kefir-, Joghurt- erzeugnisse, Milchmisch- erzeugnisse, -getränke		30,0	30,0	30,2	29,8	29,2	29,0	29,1	30,3	30,0	30,8	+3 %
davon	Joghurt	16,9	16,8	16,4	16,0	15,1	14,6	14,2	13,9	14,0	14,5	–14 %
	davon Natur- joghurt	5,6	5,8	6,1	6,4	6,5	6,5	6,4	6,4	6,5	6,8	+21 %
	davon mit Zusätzen (Fruchtjoghurt)	11,3	11,1	10,3	9,5	8,6	8,1	7,8	7,5	7,5	7,4	–35 %
Sahnerzeugnisse		5,8	6,0	5,9	5,7	5,7	5,3	5,3	5,2	5,0	5,1	–12 %
Frischmilcherzeugnisse insgesamt****		90,7	90,6	90,3	89,0	86,4	86,4	83,5	84,6	83,3	84,2	–7 %

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	Δ 2015–2024
Käse		24,6	25,0	23,9	24,2	25,1	25,3	25,3	25,0	24,4	25,4	+3 %
davon	Hart-, Schnitt- und Weich- käse****	10,8	11,3	11,6	12,3	12,6	12,3	12,5	12,4	12,0	12,3	+14 %
	davon Hartkäse	2,4	2,3	2,2	2,3	2,2	2,1	2,1	2,1	2,0	2,1	-13 %
	Schnittkäse und halbfester Schnittkäse	6,8	7,5	7,2	7,7	8,1	7,8	7,9	7,9	7,8	7,9	+16 %
	davon Weich- käse	2,1	2,3	2,3	2,3	2,2	2,4	2,4	2,4	2,3	2,3	+10 %
	Sauermilch-, Koch- und Molkenkäse	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	+20 %
	Frischkäse	8,1	7,8	7,0	6,8	7,0	7,1	6,9	6,5	6,3	6,5	-20 %
	Pasta Filata	3,1	3,2	3,3	3,4	3,6	3,8	4,0	4,0	4,1	4,4	+42 %
	Schmelzkäse und Schmelzkä- sezubereitungen	1,5	1,4	1,4	1,4	1,4	1,5	1,4	1,5	1,4	1,5	±0 %
Butter*****		6,1	6,1	6,0	5,9	5,8	6,3	6,1	5,7	5,6	5,4	-11 %
Bevölkerung (Millionen, Stichtag 30.6.)		81,46	82,35	82,67	82,89	83,07	83,12	83,13	82,80	83,25	83,51	+2,5 %

*Anmerkungen: Gedankenstrich: keine Daten; Zahlen teilweise erst ab 2015 erhoben; * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen); ** einschl. Eigenverbrauch, Direktverkauf der landwirtschaftlichen Betriebe; *** Vollmilch: ohne Industriemilch und sonstige Konsummilch; **** Konsummilch, Buttermilcherzeugnisse, Sahneerzeugnisse sowie Milchlischerzeugnisse und Milchlischergetränke, ohne Industriemilch einschl. Eigenverbrauch und Direktabsatz; ***** abzüglich der Mengen Rohware aus dem Inland und aus dem Ausland, die zur Herstellung von Schmelzkäse und Schmelzkäsezubereitungen verwendet werden; ***** in Butterwert
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach AMI (2025) und MIV (2024a)*

Der Pro-Kopf-Konsum im Segment fermentierter Produkte (wie Sauermilch-, Kefir-, Joghurtherzeugnisse) und Milchlischerzeugnissen/-getränken hat sich über die letzten zehn Jahre insgesamt stabil entwickelt, zuletzt ist er wieder leicht gestiegen (+3 Prozent seit 2015). Innerhalb dieser Kategorie zeigen sich jedoch divergierende Entwicklungen. Während der Konsum von Naturjoghurt von 5,6 Kilogramm pro Kopf im Jahr 2015 auf 6,8 Kilogramm pro Kopf im Jahr 2024 und damit um 21 Prozent gestiegen ist, ist zeitgleich der Konsum von Fruchtojoghurt um mehr als ein Drittel zurückgegangen, von 11,3 Kilogramm auf 7,4 Kilogramm pro Kopf.

Auch Sahneerzeugnisse werden heute (5,1 Kilogramm pro Kopf) im Schnitt weniger konsumiert als vor zehn Jahren (–12 Prozent seit 2015), ebenso Butter mit 5,4 Kilogramm pro Kopf im Jahr 2024 (–11 Prozent). Eine Besonderheit im Jahr 2024 war, dass bei hohen Verbraucherpreisen für Butter und rückläufigen Einkaufsmengen insgesamt (–2,1 Prozent gegenüber dem Vorjahr) ausländische Butter in größerem Umfang eingekauft wurde als im Jahr zuvor (AMI 2025).

Neben dem Konsum durch Endverbraucher*innen wird Butter auch durch die weiterverarbeitende Industrie nachgefragt. Über den Butterverbrauch von industriellen Abnehmern liegen jedoch keine statistischen Daten vor.

Nicht dargestellt in Tabelle 6 ist der Konsum von Speiseeis. Der Pro-Kopf-Verbrauch von Eis in Deutschland liegt seit 2015 relativ stabil bei etwa 8 Litern pro Jahr, wobei der Konsum leicht schwankt, beeinflusst durch Faktoren wie Wetter und Inflation (Gerhus 2025a). Ca. 6,5 Liter entfallen auf industriell hergestelltes Eis, der Rest auf Eisdieleen und Softeis.

2.3.2 Stabile Entwicklung des Käseverbrauchs

Stabil entwickelt hat sich der Käsekonsum (+3 Prozent seit 2015). Im Jahr 2015 wurden pro Kopf 24,6 Kilogramm konsumiert, 2023 lag der Konsum mit 24,4 Kilogramm pro Kopf auf einem ähnlichen Niveau. 2024 ist der Käsekonsum wieder auf 25,4 Kilogramm pro Kopf (2024) angewachsen und liegt damit etwa auf dem Niveau der Corona-Jahre 2020 und 2021. In den 1980er Jahren lag der jährliche Pro-Kopf-Verbrauch bei etwa 14 Kilogramm, im Jahr 2000 bei etwa 21 Kilogramm (taz 2022).

Die am stärksten konsumierte Kategorie ist Schnittkäse bzw. halbfester Schnittkäse, 2024 wurden pro Kopf 7,9 Kilogramm konsumiert (+16 Prozent seit 2015). Der Frischkäsekonsum, der 2024 bei 6,5 Kilogramm pro Kopf lag, war über die letzten zehn Jahre rückläufig (–20 Prozent seit 2015). Dieser Rückgang konnte jedoch durch einen zunehmenden Konsum von Pasta Filata (2024: 4,4 Kilogramm pro Kopf; +42 Pro-

zent seit 2015) weitestgehend ausgeglichen werden. Zu den bekanntesten Pasta-Filata-Käsen gehört Mozzarella.

Trotz des stabilen bzw. leicht wachsenden Verbrauchs bei fermentierten Produkten und Käse ist der deutsche Markt für Milchprodukte weitgehend gesättigt. Der MIV (2025e) rechnet für die Zukunft mit einer anhaltend hohen Käsenachfrage auf dem nationalen und internationalen Markt.

In der EU-27 bewegt sich der durchschnittliche Pro-Kopf-Verbrauch von Konsummilch seit einigen Jahren auf einem relativ konstanten Niveau um 51 Kilogramm im Jahr 2024, in großen Volkswirtschaften wie Frankreich und Spanien jedoch mit rückläufiger Tendenz. Deutlich darüber liegt der Verbrauch pro Kopf in Neuseeland mit 91 Kilogramm, in Australien mit 88 Kilogramm und in Indien mit 61 Kilogramm. Dabei weist allerdings nur Indien eine wachsende Tendenz auf, ebenso wie China mit 17 Kilogramm pro Kopf im Jahr 2024.

Der Pro-Kopf-Verbrauch von Käse in der EU-27 zeigt leicht steigende Tendenzen, 2024 wurden im Schnitt 23 Kilogramm pro Kopf konsumiert. Auch in anderen Ländern wie den USA (2024: 18 Kilogramm) wächst der Käsekonsument (AMI 2025). In China als weiteres Beispiel ist der Pro-Kopf-Konsum von Käse, verglichen mit westlichen Ländern, sehr gering, laut Rabobank lag er 2023 bei etwa 0,2 Kilogramm (Leach 2024).

2.3.3 Wachsender Markt für pflanzliche Milchalternativen

Im Zuge der Veränderung allgemeiner Ernährungs- und Verbrauchertrends zeigt sich seit vielen Jahren bei Konsument*innen in Deutschland ein Interesse an pflanzlichen Alternativen zu Milchprodukten. Diese Entwicklung kann neben sozio-demografischen Aspekten als ein weiterer Grund für den Rückgang des Verbrauchs von Konsummilch und fermentierten Milchprodukten/Milchmischprodukten gesehen werden (taz 2022). Zu den pflanzlichen Alternativprodukten zählen u. a. Hafer-, Soja-, Reis-, Mandel-, Erbsen- und Kokosnuss-Drinks.

In Deutschland dominiert der Konsum von Haferdrink, vor allem in der Bio-Variante. Gemessen an der Verkaufsmenge hatte Haferdrink im Jahr 2024 mit 70 Prozent den größten Marktanteil, vor Mandeldrink (19 Prozent) und Sojadrink (8 Prozent; Good Food Institute Europe 2025). Seit 2022 ist der Marktanteil von Haferdrink von 64 auf 70 Prozent gewachsen.

Die Verkaufsmengen für alternative pflanzenbasierte Drinks sind zwischen 2022 (337 Millionen Liter) und 2024 (393 Millionen Liter) um 17 Prozent angestiegen (Good Food Institute Europe 2025). Das relativ starke Wachstum vollzieht sich vor allem bei Eigenmarken, deren Anteil

an der Verkaufsmenge erhöhte sich von 48 Prozent im Jahr 2022 auf mehr als 59 Prozent im Jahr 2024.

Drinks, die als Private-Label-Produkte verkauft werden, sind im LEH deutlich günstiger als Markenprodukte. Im Jahr 2024 kosteten Milchalternativen als Eigenmarke im Durchschnitt nur etwa die Hälfte vergleichbarer Markenartikel (Good Food Institute Europe 2025). Der Durchschnittspreis pro Liter lag zwar über dem von tierischer Milch, die Preisniveaus haben sich in den letzten drei Jahren jedoch angenähert.

Den Anteil von pflanzlichen Alternativen am gesamten Markt für pflanzliche und tierische Produkte im Bereich Frischmilch, Milchmixgetränke und H-Milch beziffert das Good Food Institute Europe (2025) – gemessen an der Verkaufsmenge – auf knapp 9 Prozent, 2022 lag er bei 7 Prozent. Bei Joghurtprodukten lag der Marktanteil der pflanzlichen Alternativen 2024 relativ unverändert bei etwas über 4 Prozent, bei Sahneprodukten leicht steigend bei 3 Prozent.

Der Marktanteil von Käsealternativen am gesamten Käsemarkt lag 2024 bei 0,7 Prozent und damit auf einem ähnlichen Niveau wie in den Vorjahren (ebd.). Pflanzliche Alternativen sind für Verbraucher*innen im LEH nach wie vor deutlich teurer als tierischer Käse. Gründe dafür sind u. a. höhere Rohstoffkosten, geringere Skaleneffekte und der höhere Mehrwertsteuersatz von 19 Prozent, während tierischer Käse als Grundnahrungsmittel mit 7 Prozent besteuert wird (Verbraucherzentrale Bundesverband 2025). Der Durchschnittspreis pro Kilogramm Käsealternative ist 2024 aber stark gesunken (Good Food Institute Europe 2025).

2.3.4 Große Relevanz von Handelsmarken und Promotionen

Aufseiten der Verbraucher*innen führte die anhaltende Inflation in den Jahren 2022 und 2023 zu einer allgemeinen Kaufzurückhaltung gegenüber Milchprodukten und einer weiter gesteigerten Präferenz von Handelsmarken und Aktionsangeboten im LEH (z. B. Veauthier 2022). Seitdem war eine Entspannung auf dem Mopro-Markt bemerkbar, der nachlassende Inflationsdruck wirkte sich positiv auf die Nachfrage nach Molkereiprodukten aus (LZ 2024a).

Verbraucher*innen sind im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld mit einer weitestgehenden Stagnation des Bruttoinlandsprodukts jedoch preissensibel, sie achten auf Sonderangebote oder präferieren den Discount (Nissen 2025). Der LEH ist nach wie vor bestrebt, in besonderer Weise seine Eigenmarken zu vermarkten. Im Jahr 2024 lag der Mengenanteil der Milchprodukte der weißen Linie, die als Privat Label des LEH verkauft

wurden, bei 66 Prozent, ihr Umsatzanteil belief sich auf 53 Prozent (Krost 2024a). Bei Süß- und Sauerrahm (Basis-Milchprodukten) lag der mengenbezogene Marktanteil der Eigenmarken des Handels sogar bei knapp 80 Prozent.

Nach Angaben von Krost (2025b) wurden im Verlauf des Jahres 2025 bei Milchprodukten rund zwei Drittel der Markenware im LEH als Aktionsware mit Preisnachlässen angeboten. D. h. Herstellermarken machen im Schnitt ein Drittel des Marktes aus, und von diesem Drittel wird der größte Teil zu Sonderpreisen verkauft.⁴ So war beispielsweise im Sommer 2025 haltbare Milch als Markenprodukt im Discount mit einer Preisreduzierung von 41 Prozent erhältlich.

Laut interviewten Expert*innen führt diese Rabattpolitik bei Markenprodukten bei den Herstellern zu Margenverlusten. Dabei bestünden angesichts der verbesserten Produktleistung – die Haltungsform 3 gilt inzwischen als Mindeststandard bei der Milchkuhhaltung und bei Trinkmilch im Handel – durchaus Spielräume für Preisanhebungen, denen der LEH in der Regel skeptisch begegne.⁵

2.4 Produktion

Die Entwicklung der Produktionsvolumina unterschiedlicher Molkereiprodukte in Deutschland seit 2015 folgt in weiten Teilen der Konsumveränderung. Welche Produkte in welchem Umfang produziert werden, hängt zudem mit den Absatzmöglichkeiten für Produkte mit höheren Margen und mit der Höhe des Milchpreises zusammen. Bei hohen Milchpreisen sind die Margenerwartungen etwa für Konsummilch eher gering. Dann werden die Produktionsschwerpunkte beispielsweise stärker in Richtung höherwertiger Käse-, Quark- und Eiweißprodukte verschoben.

Darüber hinaus wird die Produktion in besonderer Weise durch die Nachfrage auf den internationalen Märkten bestimmt. Der Export hat eine hohe Bedeutung für die Molkereiwirtschaft (siehe ausführlich Kapitel 2.6).

Der Produktionsfokus in der Branche hat sich über die Jahre verschoben. Das Produktionsvolumen der gelben Linie wurde kontinuierlich ausgeweitet, entsprechend wurden bei einzelnen Molkereien die Kapazitäten für die Käseproduktion ausgebaut (z. B. Murmann 2024b). Die Produkti-

4 Laut Yougov-Haushaltspanel wurden im Frühjahr 2025 selbst neun Prozent der Handelsmarken zu Sonderpreisen verkauft (Krost 2025a).

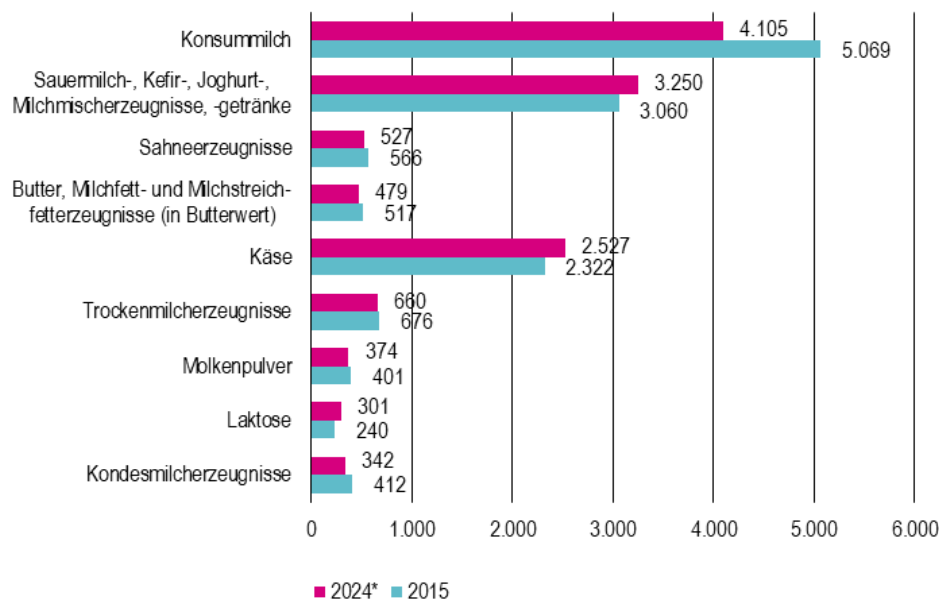
5 Die Umstellung von LEH-Konzernen auf die Haltungsform 3 (oder höher) bei Trinkmilch hat aufgrund mangelnder Rohstoffverfügbarkeiten vielfach länger gedauert als geplant. Einzelne LEH-Konzerne wollen auch bei weiteren Milchprodukten wie Quark oder Skyr die Haltungsform 3 als Mindeststandard durchsetzen (Lenders 2025b).

onsmenge der weißen Linie wurde – unter anderem aufgrund des rückläufigen Konsums vor allem von Trinkmilch – verringert.

2.4.1 Sinkende Produktionsmengen von Konsummilch, steigende Käseproduktion

Synchron zum abnehmenden Verbrauch in Deutschland ist die Produktion von Konsummilch deutlich zurückgegangen – von 5 Millionen Tonnen im Jahr 2015 auf 4 Millionen Tonnen im Jahr 2024. Das entspricht einem Rückgang von fast einem Fünftel (–19 Prozent; Abbildung 8), wobei sich der jährliche Rückgang seit 2022 leicht abgeschwächt hat. Mit Blick auf reine Produktionsmengen ist Konsummilch jedoch nach wie vor das größte Segment.⁶

Abbildung 8: Produktion ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland (2015 und 2024; in 1.000 Tonnen)



Anmerkungen: * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen)

Quelle: eigene Darstellung nach AMI (2025), BLE (2022a, 2025a, 2025d) und MIV (2024a)

⁶ 70 Prozent der im Jahr 2024 hergestellten Konsummilch wurde ultra-hocherhitzt oder sterilisiert, 24 Prozent wurde per Extended-Shelf-Life-Verfahren länger haltbar gemacht (BLE 2025a).

Rückläufig im Zehn-Jahres-Zeitraum war zudem die Produktion von Sahneerzeugnissen sowie von Butter, MilCHFett- und Milchstreichfetterzeugnissen (jeweils –7 Prozent). Getrieben durch den Export wurde die Produktion von fermentierten Produkten (wie Sauermilch-, Kefir- oder Joghurtherzeugnissen) sowie Milchmischprodukten seit 2015 um 6 Prozent auf 3 Millionen Tonnen im Jahr 2024 gesteigert.

Fermentierte Produkte/Milchmischerzeugnisse sind das zweitgrößte Segment vor Käse, dessen Produktionsvolumen um 9 Prozent gesteigert wurde – zwischen 2015 und 2024 von 2,3 auf 2,5 Millionen Tonnen, mehr als jemals zuvor. Treiber sind auch hier vor allem der Export, aber auch ein steigender Absatz im deutschen LEH mit Käse in Selbstbedienung und eine starke Nachfrage im Food-Service (MIV 2025e).

Deutschland ist in Europa der größte Käseproduzent, vor Frankreich (2024: 1,8 Millionen Tonnen), Italien (1,2 Millionen Tonnen), Polen (1,0 Millionen Tonnen) und den Niederlanden (900.000 Tonnen). Weltweit liegt Deutschland hinter den USA (2024: 6,5 Millionen Tonnen) auf Platz zwei der größten Käseproduzenten (AMI 2025).

Frischkäse ist in Deutschland nach wie vor die größte Kategorie mit einer Produktionsmenge von 825.000 Tonnen im Jahr 2024 (siehe Tabelle 7). Das Produktionsvolumen bewegte sich seit 2015 auf einem relativ stabilen Niveau zwischen 844.000 und 790.000 Tonnen, die jährliche Produktion von Speisequark war in den letzten zehn Jahren jedoch rückläufig (–17 Prozent).

Tabelle 7: Produktion ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland im Detail (2015–2024; in 1.000 Tonnen)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	Δ 2015–2024
Frischmilcherzeugnisse insgesamt	8.895	8.965	8.704	8.570	8.434	8.432	8.253	8.036	7.965	8.043	–10 %
Konsummilch insgesamt	5.069	5.057	4.817	4.717	4.597	4.635	4.447	4.178	4.144	4.105	–19 %
Vollmilch, mind. 3,5 % Fett (ohne Industriemilch)	2.417	2.507	2.464	2.437	2.448	2.516	2.482	2.268	2.303	2.277	–6 %
teilentrahmte Milch, 1,5–1,8 Prozent Fett	2.324	2.221	2.015	1.905	1.806	1.739	1.616	1.594	1.540	1.518	–35 %
pasteurisiert	–	341	352	361	365	371	349	323	301	279	–18 %
Extended-Shelf-Life-Milch	–	1.368	1.334	1.348	1.248	1.238	1.132	1.060	999	971	–29 %
ultraheiß/sterilisiert	3.395	3.349	3.131	3.007	2.984	3.025	2.966	2.795	2.844	2.855	–16 %
Buttermilcherzeugnisse	129	125	115	116	108	104	98	92	86	84	–35 %
Sauermilch-, Kefir-, Joghurt- und Milchmischerzeugnisse sowie Milch- mischgetränke insgesamt	3.060	3.124	3.119	3.110	3.099	3.087	3.091	3.167	3.137	3.250	+6 %
Sauermilch- und Kefirerzeugnisse	192	199	199	204	207	213	208	195	197	207	+8 %
Joghurtherzeugnisse	560	572	606	639	662	674	643	637	655	685	+22 %
Milchmischerzeugnisse aus Sauermilch, Joghurt, Kefir	1.180	1.178	1.094	1.045	969	920	876	851	839	810	–31 %
sonstige Milchmischerzeugnisse (aus Milch und Molke)	607	622	655	644	647	668	691	760	709	739	+22 %
Milchmischgetränke (u. a. Kakao und Schokoladentrink)	529	551	565	578	588	585	643	704	721	741	+40 %

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	Δ 2015–2024
Sahneerzeugnisse (u. a. Schlagsahne, Kaffeesahne, Saure Sahne, Crème fraîche)	566	588	578	552	554	530	544	523	522	527	-7 %
Butter, MilCHFett- und Milchstreichfetterzeugnisse (in Butterwert)	517	515	497	484	497	504	471	470	479	479	-7 %
Käse insgesamt	2.323	2.325	2.305	2.339	2.389	2.448	2.461	2.430	2.450	2.527	+9 %
Hartkäse (u. a. Emmentaler, Chester)**	217	211	192	199	189	192	189	187	180	178	-18 %
Schnittkäse (u. a. Tilsiter, Edamer, Gouda)**	698	696	707	708	739	745	759	751	777	791	+13 %
halbfester Schnittkäse (u. a. Edelpilzkäse, Butterkäse)**	54	56	57	56	56	56	57	57	56	58	+7 %
Weichkäse (u. a. Camembert, Brie, Limburger)**	143	160	158	161	152	167	168	165	159	166	+16 %
Pasta Filata (u. a. Mozzarella)	339	359	371	390	401	425	447	456	462	484	+43 %
Sauermilch-, Koch- und Molken- käse	28	29	29	28	27	27	26	24	23	25	-13 %
Frischkäse***	844	815	791	797	824	835	816	790	793	825	-2 %
Speisequark und Schichtkäse	307	302	291	281	279	279	266	255	250	253	-17 %
Dauermilcherzeugnisse (Auswahl)											
Trockenmilcherzeugnisse insgesamt	676	702	708	725	708	725	666	685	677	660	-2 %
Sahne-, Vollmilch- u. teilentrahmt Milchpulver	126	128	135	143	134	122	117	131	130	133	+6 %

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	Δ 2015–2024
Magermilchpulver	415	436	430	414	393	417	353	352	348	329	–21 %
Buttermilchpulver	19	20	22	23	26	25	22	24	22	21	+7 %
sonst. Trockenmilcherzeugnisse	116	118	121	144	155	161	175	179	177	178	+54 %
Molkenpulver	401	360	345	316	310	317	370	371	385	374	–7 %
Laktose (Milchzucker)	240	232	258	271	268	289	289	296	299	301	+25 %
Eiweißerzeugnisse aus Milch	22	24	22	24	24	25	33	37	29	30	+37 %
Eiweißerzeugnisse aus Molke	28	29	35	37	40	41	36	40	40	42	+51 %
Kondensmilcherzeugnisse (gezuckert und ungezuckert)	412	351	373	333	325	323	305	294	298	342	–17 %

Anmerkungen: Gedankenstrich: keine Daten; * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen); ** einschl. der Mengen Rohware aus dem Inland, die zur Herstellung von Schmelzkäse und -zubereitungen verwendet werden; *** ohne die Menge, die in einer anderen Molkerei hergestellt wurden (Zukauf); Delta für pasteurisierte und Extended-Shelf-Life-Milch: abweichend 2016–2024

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach AMI (2025), BLE (2022a, 2025a, 2025d) und MIV (2024a)

Die zweitgrößte Kategorie im Käsebereich ist Schnittkäse mit einer Produktionsmenge von 791.000 Tonnen im Jahr 2024 und insgesamt wachsender Tendenz (+13 Prozent seit 2015). Die drittgrößte Käsekategorie ist Pasta Filata mit 484.000 Tonnen Produktionsvolumen, die Wachstumsrate seit 2015 beträgt 43 Prozent.

2.4.2 Produktion von Trockenmilcherzeugnissen stabil, aber leicht rückläufig

In Tabelle 7 und Tabelle 8 sind auch Dauermilcherzeugnisse aufgeführt, die vor allem für Industriekunden und den Export bestimmt sind. Die Produktion von Trockenmilcherzeugnissen hat sich zwischen 2015 und 2020 stabil entwickelt, seitdem zeigt sich jedoch eine rückläufige Produktionsmenge, die 2024 bei 660.000 Tonnen lag. Zurückgegangen seit 2020 ist vor allem die Produktion von Magermilchpulver (-21 Prozent), das aber nach wie vor den größten Anteil an der Produktion unter den Trockenmilcherzeugnissen hat.

Auf stabilen bzw. ansteigendem Niveau entwickelt sich u. a. die Produktion von Laktose (2024: 301.000 Tonnen) und von Eiweißerzeugnissen aus Milch und Molke, wobei die produzierten Eiweißmengen mit 30.000 bzw. 42.000 Tonnen vergleichsweise gering bleiben. Die Produktion von Kondensmilch erfolgt nach wie vor auf relativ hohem Niveau (2024: 342.000 Tonnen), die Produktionsmenge war über die vergangenen zehn Jahre jedoch schwankend.

2.4.3 Herstellung pflanzlicher Proteine kann Rückgänge der weißen Linie nicht ausgleichen

In den letzten Jahren haben einzelne Molkereien auch in die Produktion pflanzlicher Proteine (z. B. zur Herstellung von Haferdrinks und Käseersatzprodukten) investiert oder mit veganen Alternativen experimentiert. Viele dieser Produkte konnten sich am Markt jedoch nicht durchsetzen. Der Wettbewerb im Segment pflanzlicher Alternativen ist intensiv und wird vor allem von Anbietern dominiert, die nur vegane Produkte herstellen. Die Gewinnmargen bei pflanzlichen Alternativen zur Trinkmilch sind aufgrund des inzwischen hohen Private-Label-Anteils zurückgegangen.

Der Umsatzanteil veganer Produkte am Gesamtumsatz der Molkereien ist gering, sie können den Mengenrückgang bei klassischen Milchprodukten der weißen Linie im Gesamtmarkt nicht vollends kompensieren (z. B. Krost 2024a, 2024b).

Nach Einschätzung von Expert*innen ist ein Markteintritt im Segment der Haferdrinks nur dann wirtschaftlich sinnvoll, wenn eine Kostenführerschaft angestrebt wird. Mit „The Oat Factory“ ist Anfang 2025 ein neuer Anbieter in diesen Markt eingetreten. Das Unternehmen ist ein Joint Venture der Molkerei Frischli und des Cerealienanbieters Brügglen und konzentriert sich auf die Produktion von Handelsmarken für Discounter und Drinks für den Foodservice (Frischli 2025).

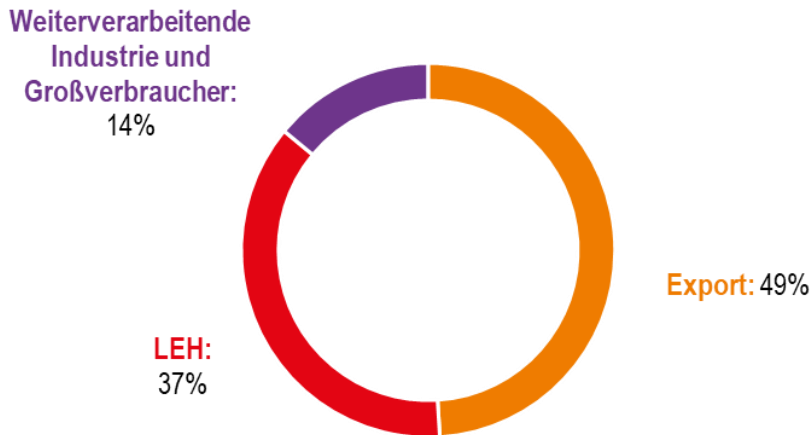
2.5 Umsatz und Absatz

Mit einem Umsatz von 39,6 Milliarden Euro im Jahr 2024 gehört die Molkereiwirtschaft zu den umsatzstärksten Wirtschaftszweigen im Bereich der Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln in Deutschland (Destatis 2025a).

2.5.1 Drei zentrale Absatzkanäle

Milchprodukte werden im Wesentlichen über drei Absatzkanäle vertrieben. Laut MIV (2024c) sind auf mengenbasierten Daten für das Jahr 2023 49 Prozent der Milchprodukte für den Export bestimmt, 39 Prozent werden über den LEH verkauft und 13 Prozent gehen an die weiterverarbeitende Industrie, das Ernährungsgewerbe und Großverbraucher (Abbildung 9). Diese Verteilung hat sich über die letzten zehn Jahre weitestgehend stabil gehalten (HSH Nordbank 2017).

Abbildung 9: Absatzwege von Molkereiprodukten in Deutschland (2023)



Anmerkung: auf Basis von Mengendaten, nicht in Euro bewertet
 Quelle: eigene Darstellung nach MIV (2024c)

An den LEH als zentrale Abnehmergruppe in Deutschland werden konsumfertig verpackte Milchprodukte geliefert, die von Endverbraucher*innen direkt verzehrt oder verwendet werden können (siehe ausführlich HSH Nordbank 2017). An Großverbraucher (inkl. Gastronomie, Catering etc.) werden ebenfalls unmittelbar nutzbare Molkereierzeugnisse vertrieben. Im Fokus stehen Basis-Milchprodukte wie Konsummilch, Sahne, Butter und Naturjoghurt, die in Großgebinden und Großmengen abgegeben werden.

Die dritte wesentliche Abnehmergruppe bilden Kunden aus der lebensmittel- und weiterverarbeitenden Industrie (B2B-Bereich). Diese werden mit milchbasierten Vorprodukten und Ingredienzien beliefert, die als Ausgangsstoffe für die industrielle Weiterverarbeitung zu Nahrungsmitteln und anderen Produkten dienen, die dann wiederum über den LEH oder Großverbraucher abgesetzt werden.

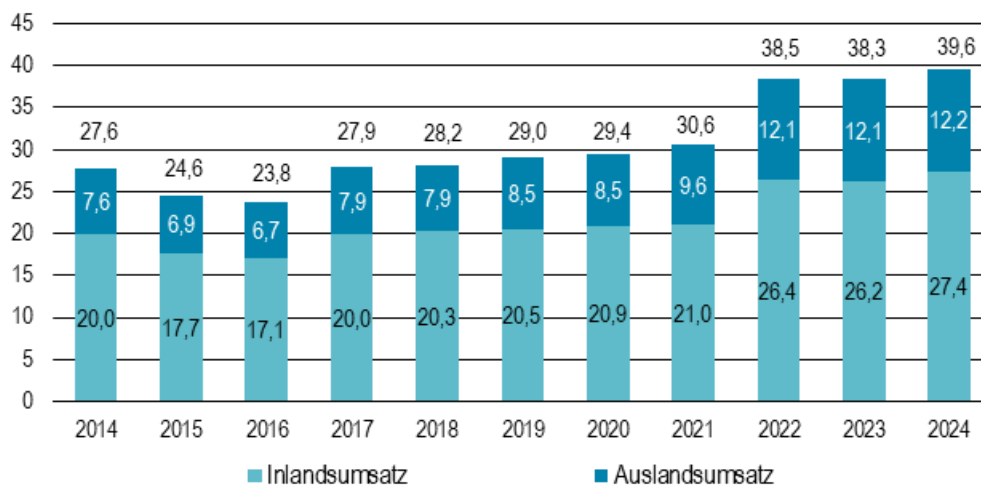
Der Export richtet sich an die genannten Abnehmergruppen im Ausland, er erfolgt über verschiedene Kanäle (eigene Vertriebsstandorte, Exporthändler/Großhändler, Handelsvertretungen etc.), die je nach Unternehmensgröße, Produktart und Zielmarkt variieren.

Die vom Statistischen Bundesamt erfassten Branchenumsätze werden nicht nach Absatzkanälen bzw. -gruppen kategorisiert, möglich ist aber eine differenzierte Betrachtung in In- und Auslandsumsätze.

2.5.2 Umsätze seit 2022 auf hohem Niveau

Nach einem Rückgang der Umsätze zwischen 2014 und 2016 auf 23,8 Milliarden Euro setzte in der Molkereiwirtschaft eine deutliche Erholung ein. Bis 2021 stieg der Branchenumsatz kontinuierlich auf 30,6 Milliarden Euro an (Abbildung 10). Getragen wurde dieses Wachstum von einer stabilen Inlandsnachfrage, vor allem aber von Zuwächsen im Außenhandel. Zudem profitierte die Branche während der Corona-Pandemie vom veränderten Konsumverhalten der Verbraucher*innen, das durch einen verstärkten Heimkonsum anstelle des Außer-Haus-Verzehrs geprägt war.

Abbildung 10: Gesamtumsatz (In- und Ausland) in der Milchverarbeitung (2013–2024; in Milliarden Euro)



Anmerkung: Betriebe mit 20 und mehr tätigen Personen

Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025a)

Im Jahr 2022 hat der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr überproportional auf 38,5 Milliarden Euro zugenommen (+26 Prozent), in erster Linie bedingt durch gestiegene Preise infolge der hohen Inflation, weniger durch gestiegene Absatzmengen. Den Rekordumsätzen standen jedoch deutliche Preiserhöhungen auf den Beschaffungsmärkten gegenüber, insbesondere bei Energie und Rohstoffen (siehe Kapitel 2.7).

2023 stabilisierten sich die Umsätze auf diesem Niveau (38,3 Milliarden Euro), bevor sie im darauffolgenden Jahr auf fast 40 Milliarden Euro

anstiegen.⁷ Zum Umsatzwachstum über die Jahre haben vor allem die großen Molkereien beigetragen. Im Jahr 2023 entfiel auf die 43 Unternehmen mit einem Umsatz von jeweils 250 Millionen Euro und mehr pro Jahr drei Viertel des gesamten Branchenumsatzes (siehe ausführlich Kapitel 4.3).

2.5.3 Stabiler Anteil des Auslandsumsatzes mit steigender Tendenz

Fast ein Drittel des Branchenumsatzes (31 Prozent) wird im Ausland erzielt. Seit 2014 beträgt der jährliche Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz jeweils mehr als 27 Prozent – die Tendenz ist insgesamt steigend (eigene Berechnung). Zur Jahrtausendwende lag der Wert bei rund 17 Prozent, das Umsatzniveau lag insgesamt bei etwa 24 Milliarden Euro (Maack/Kreft/Voss 2005).

In den Jahren 2019 und 2021 war der Außenhandel ein besonderer Umsatztreiber, prozentual gesehen sind die Auslandsumsätze in diesen Jahren (+8 Prozent und +12 Prozent) im Vergleich zum Vorjahr stärker angestiegen als die Umsätze im Inland (+1 Prozent und +0,5 Prozent). Das Wachstum im Jahr 2024 ist vor allem auf steigende Inlandsumsätze zurückzuführen, diese legten im Vergleich zum Vorjahr um 5 Prozent zu, während die Auslandsumsätze lediglich geringfügig um 0,5 Prozent anstiegen (jeweils eigene Berechnung).

2.6 Export und Import: Internationalisierung

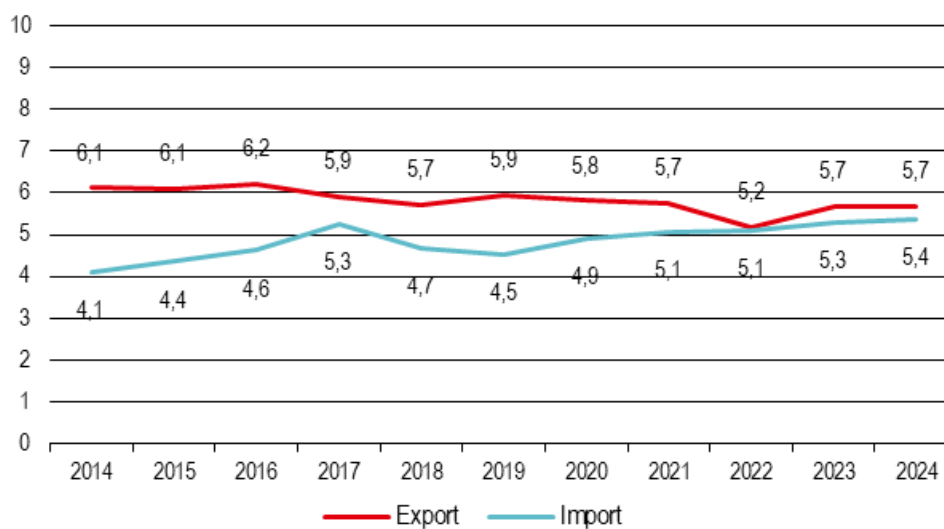
Der Außenhandel mit anderen EU-Mitgliedsstaaten und Drittländern hat für die gesamte Milchwirtschaft in Deutschland (inklusive Erzeugerbetrieben) seit vielen Jahren eine große Bedeutung. Laut MIV (2024c) ist ca. die Hälfte der in den Molkereien verarbeiteten Milch für den Export bestimmt. Damit wird der Milchpreis in Deutschland längst nicht mehr ausschließlich durch Angebot und Nachfrage im Inland und in der EU bestimmt, sondern auch durch die weltweite Erzeugungs- und Nachfrageentwicklung (HSH Nordbank 2017).

⁷ Die amtliche Statistik ermöglicht eine gesonderte Erfassung der Umsätze im Bereich der Herstellung von Speiseeis als Teilbereich der Milchverarbeitung. Im Jahr 2024 entfiel lediglich ein Anteil von vier Prozent des Branchenumsatzes auf diesen Bereich (eigene Berechnung).

2.6.1 Steigende Importmengen, leicht sinkende Exportmengen

Abbildung 11 illustriert die Ein- und Ausfuhren von Milch und Milcherzeugnissen (ohne Speiseeis) in Deutschland in den Jahren 2014 bis 2024 nach Daten des Statistischen Bundesamtes. Dabei wird deutlich, dass die Exportmengen die Importmengen übertreffen. Der Abstand zwischen den beiden Größen hat sich in den letzten Jahren aber spürbar verringert, sie haben sich einander angeglichen.

Abbildung 11: Import und Export von Milch und Milcherzeugnissen (ohne Speiseeis) in Deutschland (2014–2024; in Millionen Tonnen)



Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025d)

Wurden im Jahr 2014 noch 6,1 Millionen Tonnen ausgeführt, waren es 2024 5,7 Millionen Tonnen, das entspricht einem Rückgang von sieben Prozent. Im gleichen Zeitraum sind die Importmengen von Milch und Milchprodukten um 30 Prozent gestiegen, von 4,1 Millionen Tonnen 2014 auf 5,4 Millionen Tonnen im Jahr 2024.

Eingeführt wird nach Angaben des BLE (2025a) vor allem Industriemilch (d.h. Vollmilch, teilentrahmte Milch, entrahmte Milch mit Gebindegrößen von mehr als zwei Litern). 2024 wurde doppelt so viel Industriemilch ein- wie ausgeführt. Lose Milch, die von Molkereien in Deutschland zu Milchprodukten verarbeitet wird, wird vor allem aus Tschechien, Belgien und Polen importiert (AMI 2025). Bei Butter, die vor allem aus Irland

und den Niederlanden eingeführt wird, entsprechen die jährlichen Exportmengen meist in etwa der eingeführten Menge (AMI 2025; BLE 2025a; MIV 2025e).

In großen Mengen eingeführt werden auch Käse (v. a. aus den Niederlanden, Frankreich, Dänemark) und Konsummilch (Vollmilch, teilentrahmte Milch, entrahmte Milch mit Gebindegrößen von weniger als zwei Litern – v. a. aus Österreich und Tschechien). Gerade Frankreich weist als Lieferant traditionell eine hohe Vielfalt und dabei auch höhere Wertigkeit im Käsebereich auf (z. B. regionale Spezialitäten, geschützte Ursprungsbezeichnungen). Ein Teil der Importe fällt daher auf das Premium- bzw. Spezialitätensegment.

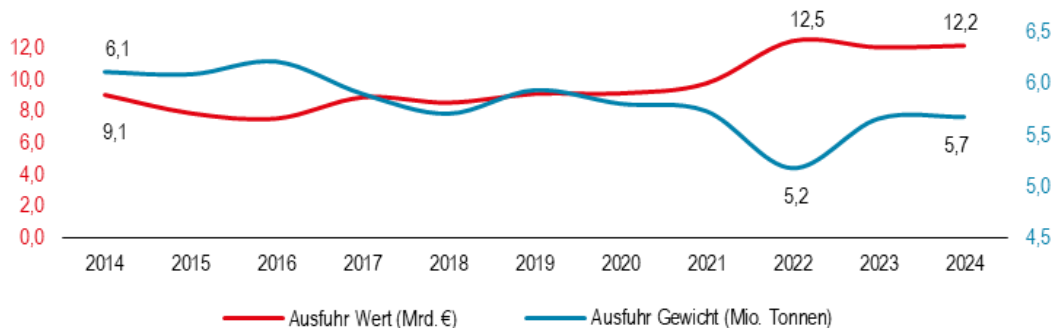
Im Jahr 2024 erreichten die Käseimporte 945.000 Tonnen – das sind rund 24 Prozent mehr als im Jahr 2015 (BLE 2025a; eigene Berechnung). Eine große und zunehmende Rolle spielt der Import von Trockenmilcherzeugnissen (2024: 353.000 Tonnen; +32 Prozent seit 2015) und fermentierten Milchprodukten (259.000 Tonnen; +46 Prozent). Die Trockenmilcherzeugnisse werden hauptsächlich für die industrielle Weiterverarbeitung verwendet. Bei den fermentierten Milchprodukten handelt es sich beispielsweise um Skyr, Kefir und Naturjoghurt.

Insgesamt werden vor allem standardisierte Produkte mit hohem Volumen und geringer Differenzierung (Konsummilch, Butter, Massenkäse, insbesondere Schnitt- und Hartkäse etc.) und Produkte im Preiseinstiegssegment nach Deutschland eingeführt. Im Jahr 2024 war Deutschland bei allen zentralen Produkten Nettoexporteur, d. h. die Exporte übertrafen die Importe. Die steigenden Importmengen verschärfen jedoch den Wettbewerbsdruck auf Molkereistandorte in Deutschland.

Steigende Exportwerte

Während die Exportmengen seit 2014 in der Tendenz gesunken sind, haben sich die Exportwerte bis 2021 stabil entwickelt und sind ab 2022 stärker angestiegen (Abbildung 12). Eine Besonderheit zeigt sich für 2022: In diesem Jahr sanken die Ausfuhrmengen um 10 Prozent auf 5,2 Millionen Tonnen, doch der Wert der Ausfuhren stieg aufgrund der enormen Preissteigerungen um 28 Prozent auf 12,5 Milliarden Euro. Seitdem bewegen sich die Exportvolumina wertmäßig auf einem Niveau von über zwölf Milliarden Euro.

Abbildung 12: Export von Milch und Milcherzeugnissen (ohne Speiseeis) in Deutschland (2014–2024; in Millionen Tonnen und in Milliarden Euro)



Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025d)

2.6.2 Exportpotenzial von Produkten abhängig von Haltbarkeit und Wertschöpfungstiefe

Die aus Rohmilch hergestellten Produkte unterscheiden sich stark in ihrer Haltbarkeit, Lagerfähigkeit und Transporttauglichkeit. Diese Eigenschaften bestimmen neben der regionalen Nachfrage, in welchem geografischen Absatzgebiet eine Vermarktung wirtschaftlich sinnvoll ist (siehe ausführlich HSH Nordbank 2017).

Frische Konsummilch hat aufgrund ihrer limitierten Haltbarkeit und Lagerfähigkeit sowie ihrer geringen Wertschöpfungstiefe nur einen kleinen, meist regionalen Absatzradius. Transport und Lagerung über größere Distanzen sind unwirtschaftlich.

Dagegen können Produkte mit längerer Haltbarkeit und höherem Verarbeitungsgrad – etwa Schnittkäse oder Markenjoghurt – auch in weiter entfernte Regionen geliefert werden. So eröffnen margenstarke Produkte wie Käse, aber auch Kondensmilch, H-Milch und Trockenmilcherzeugnisse (Commodities) weltweite Exportmöglichkeiten. Aufgrund ihres hohen Standardisierungsgrades und der geringen Wertschöpfungstiefe stellen Commodity-Milchprodukte für deutsche Molkereien tendenziell jedoch eher margenschwache Verwertungsoptionen dar. Der Export dieser Produkte in Drittländer dient traditionell vor allem als Absatzventil für überschüssige Milchmengen.

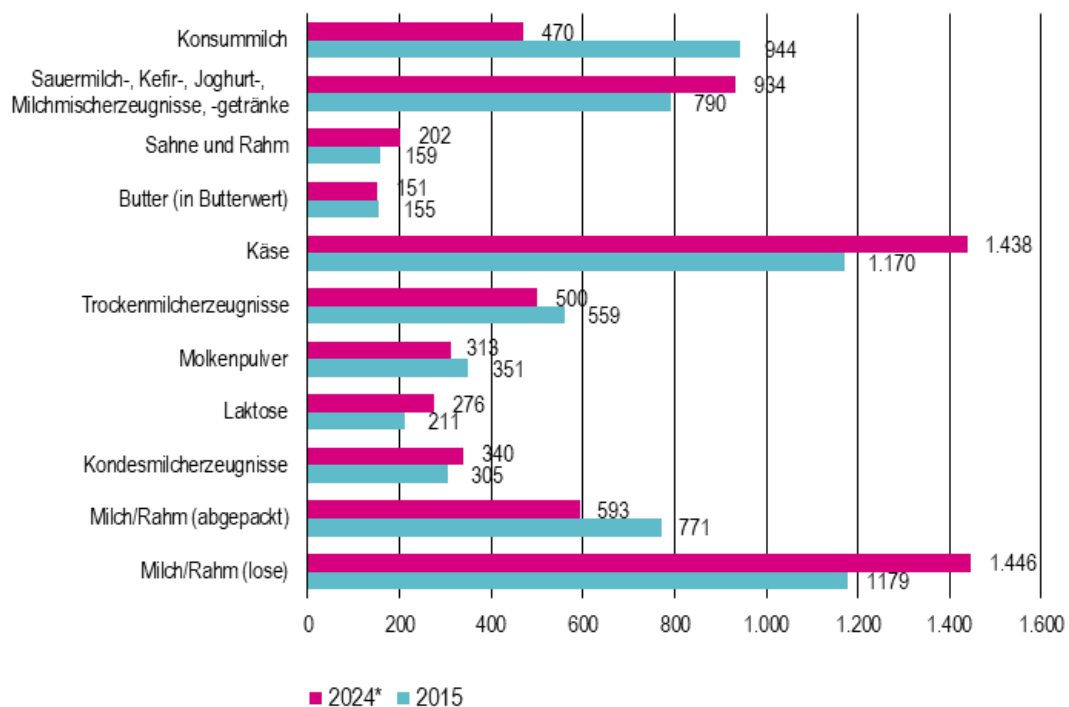
Insgesamt gilt: Je haltbarer, lagerfähiger und hochwertiger ein Produkt ist, desto größer ist der geografische Absatzmarkt – desto stärker ist meist aber auch die Wettbewerbsintensität. Während Commodities wie Milchpulver auf einem globalen Markt im Wettbewerb mit starken und etablier-

ten Anbietern aus Europa, den USA und Neuseeland stehen, ist der Markt für Frischmilch weitgehend regional begrenzt.

2.6.3 Käse als wichtigstes Exportprodukt

Differenziert nach Produktkategorien wird ersichtlich, dass vor allem lose Milch und Rahm sowie Käse exportiert werden; 2024 betragen die entsprechenden Exportmengen jeweils 1,4 Millionen Tonnen (Abbildung 13). Danach folgen fermentierte Milchprodukte und Milchlischerzeugnisse mit einer ausgeführten Menge von 933.000 Tonnen im Jahr 2024.

Abbildung 13: Exporte ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland (2015 und 2024; in 1.000 Tonnen)



Anmerkungen: * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen)

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach AMI (2025), BLE (2018, 2021, 2025a), MIV (2024a) und ZMB (2016, 2020, 2022)

Im Verlauf der letzten zehn Jahre haben diese Kategorien im Export stark zugelegt. Käse und lose Milch und Rahm um jeweils 23 Prozent, fermentierte Milchprodukte und Milchlischerzeugnisse um 18 Prozent, vor allem getrieben durch die Nachfrage nach Milchlischergetränken wie Kakao und SchokoladentrunK (Tabelle 8).

Tabelle 8: Export ausgewählter Molkereiprodukte in Deutschland im Detail (2015–2024; in 1.000 Tonnen)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	Δ 2015–2024
Milch/Rahm (lose) (bis 2020: Milch lose)	1.179	1.328	1.291	1.216	1.159	1.018	1.056	821	1.355	1.446	+23 %
Milch/Rahm (abgepackt) (bis 2020: Milch abgepackt)	771	780	696	608	608	572	708	513	641	593	–23 %
Frischmilcherzeugnisse insgesamt	1.901	1.920	1.711	1.618	1.722	1.725	1.783	1.525	1.571	1.580	–17 %
Konsummilch insgesamt	944	910	725	643	705	694	734	496	525	470	–50 %
Vollmilch, abgepackt (ohne Industriemilch)	431	450	375	338	384	388	454	276	307	272	–37 %
teilentrahmte Milch, abgepackt	434	378	266	220	194	160	149	143	151	141	–68 %
Sauermilch-, Kefir-, Joghurt- und Milch- mischerzeugnisse sowie Milchmisch- getränke insgesamt	790	842	828	828	872	886	888	876	878	934	+18 %
Milchmischgetränke (u. a. Kakao und Schokoladentrunk)	210	248	252	268	291	301	329	348	358	391	+86 %
Sahne und Rahm	159	176	197	210	211	221	239	228	242	202	+27 %
abgepackt bis 2 Liter	98	100	95	87	91	96	111	108	119	123	+26 %
über 2 Liter	61	75	102	123	120	126	128	120	123	79	+28 %
Butter (in Butterwert)	155	150	149	143	160	157	157	146	154	151	–3 %
Käse insgesamt	1.170	1.168	1.210	1.236	1.276	1.318	1.365	1.324	1.419	1.438	+23 %
Hartkäse (u. a. Emmentaler, Chester)	134	139	130	131	124	142	149	136	143	145	+8 %

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	Δ 2015–2024
Schnittkäse (u. a. Tilsiter, Edamer, Gouda) und halbfester Schnittkäse (u. a. Edelpilzkäse, Butterkäse)	446	422	427	421	435	442	455	417	475	460	+3 %
Weichkäse (u. a. Camembert, Brie, Limburger)	14	15	17	16	16	16	15	14	16	18	+31 %
Pasta Filata (u. a. Mozzarella)	177	196	201	204	218	225	240	243	253	250	+42 %
Frischkäse	299	293	331	349	366	378	378	388	407	439	+47 %
Dauermilcherzeugnisse (Auswahl)											
Trockenmilcherzeugnisse insgesamt	559	568	624	637	638	602	573	538	527	500	–11 %
Sahne-, voll- und teilentrahmtes Milchpulver	70	66	69	65	64	60	65	83	82	76	+9 %
Magermilchpulver	358	358	399	410	406	370	327	294	289	264	–26 %
Molkenpulver	351	338	325	327	323	339	308	308	318	313	–11 %
Laktose (Milchzucker)	211	215	230	234	235	236	243	250	263	276	31 %
Kasein	36	32	28	26	24	22	24	21	18	19	–45 %
Kondensmilcherzeugnisse (gezuckert und ungezuckert)	305	290	323	303	305	303	295	315	372	340	+11 %

Anmerkungen: * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen)

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach AMI (2025), BLE (2018, 2021, 2025a), MIV (2024a) und ZMB (2016, 2020, 2022)

Mit Blick über die deutschen Grenzen hinaus zeigt sich, dass Deutschland unter den EU-27-Ländern der mit Abstand größte Exporteur loser Milch ist, vor der Tschechischen Republik (2024: 745.000 Tonnen) und den Niederlanden (662.000 Tonnen (AMI 2025)).

Auffällig bei den europäischen Marktdaten ist, dass der Import von loser Milch in die Niederlande zuletzt stark angestiegen ist, zwischen 2023 und 2024 von 645.000 auf 926.000 Tonnen (AMI 2025). Dies ist u. a. in Zusammenhang mit der Schließung der Produktion von FrieslandCampina in Deutschland und der Bündelung der Molkereiaktivitäten in den Niederlanden und Belgien zu sehen. Die Milch deutscher Erzeuger wird nun in den Nachbarländern verarbeitet. Gleichzeitig ist die Milcherzeugung in den Niederlanden stark rückläufig (Hagen 2025).

Deutschland ist in Europa und weltweit der größte Exporteur von Käse, vor den Niederlanden (2024: 1,1 Millionen Tonnen) und vor Frankreich (691.000 Tonnen) (AMI 2025).

2.6.4 Hohe Wachstumsraten bei Frischkäse und Pasta Filata, Rückgänge bei Konsummilch und Trockenmilcherzeugnisse

Mit Blick auf Deutschland weisen bei Käse vor allem Frischkäse (+47 Prozent seit 2015) und Pasta Filata (+42 Prozent) starke Wachstumsraten im Exportgeschäft auf. Prozentual gesehen beträchtliches Wachstum zeigt sich auch bei Sahne (+27 Prozent). Das Ausfuhrniveau von Butter bewegt sich seit 2015 auf einem relativ konstanten Niveau um 150.000 Tonnen – in Europa liegt Deutschland damit auf Platz drei der exportstärksten Länder hinter den Niederlanden und Irland (AMI 2025). Laut MIV (2025d) waren 2024 beim Export von Butter und Sahne aus Deutschland Rückgänge zu beobachten. Doch trotz der hohen Butterpreise sind die Butterexporte 2024 nur um 2 Prozent zurückgegangen (ZMB 2024c).

Stark rückläufig war seit 2015 die Exportmenge von Konsummilch, 2024 wurden mit 470.000 Tonnen 50 Prozent weniger ausgeführt als noch 2015 (944.000 Tonnen). Bei abgepackter Milch und Rahm belaufen sich die Rückgänge auf 23 Prozent, 2024 wurden 593.000 Tonnen exportiert. Rückläufig war auch die Exportmenge von Trockenmilcherzeugnissen und dem Koppelprodukt Molkenpulver (jeweils –11 Prozent), während die ausgeführten Mengen von Laktose (+31 Prozent) und Kondensmilcherzeugnissen (+11 Prozent) gestiegen sind.

Die Ausfuhren von Magermilchpulver als einem der Haupttrockenmilcherzeugnisse sind sogar um 26 Prozent zurückgegangen. Zuletzt ist nicht nur der deutsche Export, sondern der internationale Handel mit Ma-

germilchpulver geschrumpft. Deutschlands Exporte nach China, einem der größten Abnehmer von Magermilchpulver weltweit, sind 2024 um 84 Prozent eingebrochen (MIV 2025e). Ein Grund dafür ist die gestiegene einheimische Milchproduktion zu einem Zeitpunkt, an dem Milchverbrauch und Nachfrage stagnierten oder sogar rückläufig waren. Dadurch entstand ein Überschuss an Rohmilch, der inländisch verwertet wurde, etwa als Pulver (Chu 2024).

Auch die Einkäufer in der EU-27 haben zurückhaltender auf dem Markt für Magermilchpulver agiert. Beigetragen dazu haben Rekordpreise für Kakao und die daraus resultierende Unsicherheit in der Süßwarenindustrie hinsichtlich der künftigen Nachfragesituation (ZMB 2024c).

Chinas Nachfrage nach Milchprodukten am Weltmarkt insgesamt ist 2024 im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 8 Prozent gesunken, wobei besonders die Importrückgänge bei Milchpulver ins Gewicht fielen (AMI 2025). Die Milcheinfuhren Chinas sind damit das dritte Jahr infolge zurückgegangen – parallel zu einer steigenden inländischen Produktionsmenge und einer verhaltenen Verbrauchernachfrage (Molkerei Ammerland 2025).

Insgesamt hat sich der Export der deutschen Molkereiwirtschaft nach Produktkategorien über die Jahre sehr uneinheitlich entwickelt. Neben Nachfrageveränderungen haben dabei auch temporäre Beschränkungen durch Tierseuchen (wie der Maul- und Klauenseuche) die Situation beeinflusst (Lenders 2024; MIV 2025e).

2.6.5 Niederlande, Italien und Frankreich sind wichtigste Zielländer

Mit Blick auf die Zielländer deutscher Exporte überwiegen Ausfuhren in die EU – einerseits aufgrund der geografischen Nähe, andererseits wegen der starken Konkurrenz auf den globalen Märkten. Größte Handelspartner Deutschlands bei Milcherzeugnissen sind die Niederlande, Italien und Frankreich (AMI 2025; MIV 2024b). Es ist allerdings davon auszugehen, dass ein großer Teil der Produkte über Zwischenhändler in der EU auf dem Weltmarkt weiterverkauft wird. Der russische Markt ist für viele deutsche Molkereien aufgrund der Sanktionen im Zuge des Krieges in der Ukraine seit 2022 weggebrochen.

Beim Hauptexportprodukt Käse werden 85 Prozent in die EU ausgeführt (eigene Berechnung; Tabelle 9), Hauptzielländer sind Italien, Niederlande, Frankreich, Spanien, Belgien und Österreich. Bei steigenden Exportmengen hat der Anteil der Exporte in Drittländer in den letzten Jahren leicht auf 15 Prozent zugenommen. Unter den Drittländern fragen insbe-

sondere Großbritannien und die Schweiz in Deutschland produzierten Käse nach, die Exporte liegen jedoch deutlich unter dem Niveau der Exporte in die oben genannten EU-27-Länder (AMI 2025; MIV 2025d). Die USA und China spielen nur eine vergleichsweise geringfügige Rolle als Zielländer von Käseexporten.

Tabelle 9: Export ausgewählter Molkereiprodukte deutscher Molkereien in EU und Drittländer (2015–2024; in 1.000 Tonnen)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	Δ 2015–2024
Konsummilch	944	910	725	643	705	694	734	496	525	470	–50 %
EU	638		421	358	332	232	230	178	182	198	–69 %
Drittländer	306		304	285	373	462	504	318	343	272	–11 %
Milchmischgetränke	–	–	–	–	–	–	329	350	352	391	–
EU	–	–	–	–	–	–	248	263	272	303	–
Drittländer	–	–	–	–	–	–	81	87	80	88	–
Käse	1.170	1.168	1.210	1.236	1.276	1.318	1.365	1.322	1.420	1.439	+23 %
EU	1.077	1.053	1.087	1.105	1.140	1.100	1.153	1.127	1.212	1.232	+14 %
Drittländer	94	115	123	130	136	218	212	195	208	206	+120 %
Trockenmilch- erzeugnisse	559	568	624	637	638	602	573	538	527	500	–11 %
EU	379	424	422	441	437	406	410	393	361	359	–5 %
Drittländer	180	144	202	197	201	196	162	144	166	141	–21 %
Molkenpulver	351	338	325	327	323	339	308	308	318	313	–11 %
EU	271	265	252	240	218	228	187	186	191	186	–31 %
Drittländer	80	73	73	87	105	112	121	122	127	127	+59 %
Laktose (Milchzucker)	211	215	230	234	235	236	243	250	263	276	31 %
EU	135	138	136	136	130	116	124	135	145	142	+6 %
Drittländer	77	77	93	98	105	120	119	114	119	134	+75 %

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	Δ 2015–2024
Kondensmilch- erzeugnisse	305	290	323	303	305	303	295	315	372	338	+11 %
EU	218	233	260	252	250	239	237	261	302	276	+27 %
Drittländer	87	57	63	51	55	65	58	54	70	62	-29 %

Anmerkungen: Gedankenstrich: keine Daten; * vorläufige Daten (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen)
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach AMI (2025), BLE (2022a, 2025a, 2025d) und MIV (2024a)

Bei Exporten von Milchmischgetränken beträgt der EU-Anteil 78 Prozent (2024; eigene Berechnung; Tabelle 9). Von der exportierten Konsummilch (in der Regel haltbare Milch/H-Milch) gehen 42 Prozent in die EU und 58 Prozent in Drittländer (2024). Bei rückläufigen Exportmengen von Konsummilch insgesamt überwiegen seit 2019 die Ausfuhren in Drittländer, vorher wurde mehrheitlich der EU-Markt bedient (v. a. Niederlande, Belgien). Im Jahr 2024 gingen deutlich mehr als die Hälfte der Drittlandexporte von Konsummilch (als H-Milch) nach China, die Tendenz ist jedoch stark rückläufig (MIV 2025d).

2.6.6 Exporte von Trockenmilcherzeugnissen vorrangig in die EU

58 Prozent der Trockenmilcherzeugnisse deutscher Molkereistandorte wurden im Jahr 2024 in die EU exportiert. Trotz rückläufiger Ausfuhrmengen seit 2020 bleibt der Anteil nahezu unverändert, d. h. die Rückgänge betreffen die EU und Drittländer gleichermaßen. Bedeutende Drittländer sind Oman (Vollmilchpulver) und Ägypten (Magermilchpulver) (MIV 2025d).

Bei Molkenpulver überwiegen die Exporte in die EU, 2024 waren es 60 Prozent. Die Bedeutung von Drittländern als Exportziel hat in den letzten Jahren bei insgesamt abnehmenden Ausfuhrmengen jedoch zugenommen, von 23 Prozent im Jahr 2015 auf 40 Prozent im Jahr 2024. Abnehmerländer sind etwa Indonesien, China, Malaysia und Thailand (AMI 2025).

Zuletzt war eine gute Exportnachfrage für Molkenpulver in Lebensmittelqualität zu beobachten. Aufgrund der hohen Nachfrage stiegen dabei vor allem die Verkaufspreise für Molkenproteinkonzentrat (MIV 2025e).

Bei Laktose hat die Exportmenge seit 2015 zugenommen, gleichzeitig ist der Anteil der Drittländer an den Laktoseexporten von 36 Prozent (2015) auf 48 Prozent (2024) gestiegen (z. B. Neuseeland, China, Japan). China ist zudem das wichtigste Drittland für die Exporte von Babynahrung aus Deutschland (AMI 2025).

Kasein wird in deutlich geringeren Mengen ausgeführt als Laktose, 2024 waren es 19.500 Tonnen. Fast zwei Drittel der Exporte gehen in Drittländer. Kondensmilchprodukte werden vorrangig in die EU ausgeführt, über die letzten Jahre lag der Anteil von Exporten in die EU relativ konstant bei rund 80 Prozent. Großbritannien, Saudi-Arabien und Libyen sind hier die wichtigsten Drittländer (MIV 2025d).

2.6.7 Exportrisiken, Handelsbarrieren und Handelsabkommen

Für die unmittelbare Zukunft erwartet der MIV, dass protektionistische Maßnahmen der USA und Chinas – etwa höhere Zölle für bestimmte Milchprodukte aus der EU – zu Herausforderungen für die deutsche Molkereiwirtschaft führen könnten (MIV 2025e). Grundsätzlich wirken zusätzliche Zölle für den internationalen Milchmarkt handelsbeschränkend, da global gehandelte Milchmengen neue Absatzwege finden müssen (AMI 2025). Der Verband rechnet aber nicht mit nachhaltigen Belastungen des Exportgeschäfts (MIV 2025e).

Interviewte Expert*innen gehen davon aus, dass die Maßnahmen der US-Administration nur leichte Umsatzeinbußen für exportierende deutsche Molkereien verursachen dürften, da die USA nur eine relativ geringe Bedeutung als Zielland z. B. deutscher Käseexporte haben. Für die EU-27 stellen die USA jedoch einen bedeutenden Exportmarkt für Käse, Butter und Kasein dar. Der Anteil der USA an den gesamten EU-Ausfuhren betrug zuletzt bei Butter 17 Prozent (2024), bei Käse 9 Prozent (2023) und bei Kasein 26 Prozent (2023) (ZMB 2024a; AMI 2025; eigene Berechnung).

Um hier entgegenzuwirken, verhandelt die EU kontinuierlich über neue Handelsabkommen mit Drittstaaten oder Staatengruppen (mit dem Ziel des Abbaus von Zöllen und anderen Handelshemmnissen) und sie arbeitet an der Modernisierung bestehender Verträge, die verbesserte Marktzugänge beinhalten. Verhandlungen betreffen z. B. die African Union (MIV 2025e). Mit dem südamerikanischen Staatenbund Mercosur sowie mit Japan, Neuseeland und Singapur wurden in jüngster Vergangenheit Partnerschaftsabkommen geschlossen, die jedoch noch nicht alle ratifiziert sind (MIV 2025e; ZMB 2024b).

Eine besondere Zäsur in den Handelsbeziehungen bleibt der Brexit im Jahr 2021. Trotz punktueller regulatorischer Entschärfungen (z. B. mit Blick auf Auszeichnungspflichten für deutsche Milcherzeugnisse) ist der bilaterale Handel mit Großbritannien weiterhin von Unsicherheiten geprägt. Eine Grundsatzvereinbarung mit der EU vom Mai 2025 sieht den Abbau von Handelsbarrieren in Bezug auf Veterinär- und Lebensmittelsicherheitsfragen vor, u. a. zur Häufigkeit physischer Grenzkontrollen und zur Anerkennung und Übermittlung von Zertifikaten. Partnerschaftliche Bedingungen, die vergleichbar mit den Regularien des EU-Binnenmarktes sind, sind jedoch nicht zu erwarten (MIV 2025e).

2.6.8 Internationalisierungsstrategien deutscher Molkerei-Gruppen

Die Molkereiwirtschaft ist auf einen starken Export angewiesen, um die angelieferten Rohmilchmengen rentabel verarbeiten und verkaufen zu können. Wichtig ist, die Produktion an globale Nachfrageveränderungen anzupassen. Die Food and Agriculture Organization of the United Nations erwartet künftige Nachfragezuwächse in Absatzmärkten in Südostasien, Nordafrika und dem Nahen Osten (Molkerei Ammerland 2025).

Zahlreiche deutsche Molkereien haben in den letzten Jahren ihr internationales Geschäft ausgebaut. Dazu gehört auch die Übernahme von Produzenten im Ausland und die Investition in dortige Herstellungskapazitäten. Ehrmann und die Unternehmensgruppe Theo Müller (UTM) beispielsweise haben 2024 jeweils britische Molkereien gekauft, um für den dortigen Markt künftig vor Ort zu produzieren (LZ 2024b; Murmann 2024c).

UTM betreibt insgesamt 20 Produktionsstandorte (neben Molkereien auch andere Verarbeitungsbetriebe für Feinkost, Wurst und Fleisch) und acht Vertriebsstandorte in 13 Ländern. In Deutschland befinden sich vier milchverarbeitende Standorte (Tabelle 13), in Tschechien einer und in Großbritannien neun (UTM 2025a). In Großbritannien ist Müller Milk & Ingredients eine der beiden Geschäftseinheiten der Müller UK & Ireland Group und größter dortiger Hersteller von Frischmilch, Butter, Sahne und Vorprodukten für die weiterverarbeitende Industrie.

Die Ehrmann SE hat neben den drei Produktionsstätten in Deutschland u. a. Werke in Brasilien, Russland und Großbritannien sowie Vertriebsniederlassungen u. a. in Nordeuropa, Spanien, Italien und China (Ehrmann 2025).

Die Hochland SE betreibt neben den beiden deutschen Werken weltweit elf Produktionsstätten für Käse in Frankreich, Spanien, Polen, Rumänien, Russland und den USA (Hochland 2025a). Anfang 2017 hat Hochland den US-Frischkäsehersteller Franklin Foods übernommen, um den amerikanischen Markt für eigene Markenprodukte zu erschließen. Heute unterhält das Unternehmen in den USA drei Werke (Hochland 2025b). 2023/2024 wurden die Produktionskapazitäten des französischen Tochterunternehmens Fromagerie Henri Hutin erweitert (LZ 2024c).

Zott als weiteres Beispiel unterhält neben den zwei Werken in Deutschland eine Molkerei in Polen (Zott 2025). Das Unternehmen hat durch Kooperationen und den Ausbau des Vertriebsnetzes in den letzten Jahren seine internationale Präsenz verstärkt (insbesondere in Südosteuropa), prominente Fusionen oder Übernahmen fanden jedoch nicht statt.

Nach Auskunft von Interviewten haben die Investitionen in internationale Übernahmen und Fusionen keine nachteiligen Effekte auf die hiesige Produktion und die hiesige Beschäftigung, da die Werke im Ausland jeweils spezifische Produktionsschwerpunkte vor Ort übernehmen und das bestehende Produktportfolio ergänzen, ohne die Kapazitäten oder die Beschäftigung in Deutschland zu reduzieren.

2.7 Preise für Rohstoffe, Energie und Milchprodukte

Der ökonomische Erfolg von Molkereien wird in besonderer Weise durch die Kosten und die Verfügbarkeit von Rohmilch, Energie, Maschinen, Verpackungsmaterial und weiteren Betriebsmitteln (inklusive Ersatzteile für Maschinen und Anlagen) bestimmt. Seit 2020 führten pandemiebedingte Lieferschwierigkeiten für verschiedene Produktionsmittel und Vorleistungen zu steigenden Kosten und hoher Inflation. Der 2022 beginnende Krieg in der Ukraine verschärfte diese Entwicklung, insbesondere durch deutlich höhere Preise für Energie.

Zwar konnten langfristige Lieferverträge, Preisvereinbarungen und Absicherungsgeschäfte die Belastungen durch volatile und zeitweise stark steigende Rohstoff-, Energie- und Materialpreise abmildern, der Kostendruck blieb jedoch weiterhin hoch (Himberg/Murmann 2024; LZ 2024d; MIV 2024b).

2.7.1 Entwicklung der Erzeugerpreise für Rohstoffe, Energie, Maschinen und Betriebsmittel

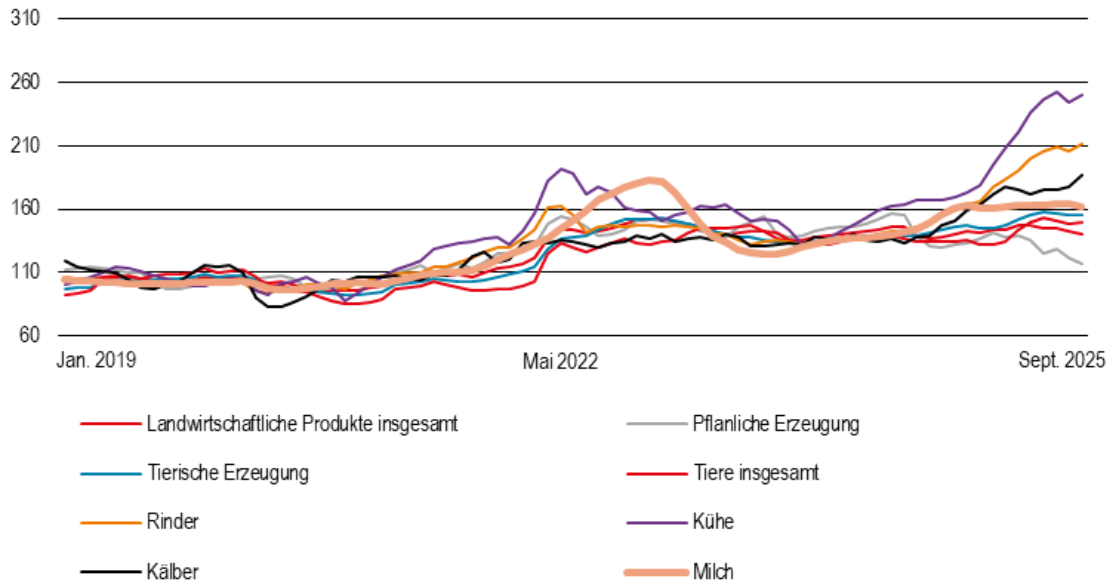
Für die Landwirte – sei es als Eigentümer von Genossenschaftsmolkereien oder als Vertragslieferanten privater Molkereien – ist wichtig, wie sich die Preise für Milch entwickeln. Wesentlich ist, ob Einnahmen aus dem Milchverkauf steigende Kosten für Futtermittel, Dünger oder andere Betriebsmittel ausgleichen. Wenn die Preise für landwirtschaftliche Betriebsmittel steigen, sinkt die Rentabilität der Milcherzeuger. Dadurch wird wiederum Druck auf die Milcherzeugerpreise ausgeübt.

Erzeugerpreise ausgewählter landwirtschaftlicher Produkte

Abbildung 14 zeigt die Entwicklung ausgewählter Erzeugerpreise für landwirtschaftliche Produkte in Deutschland seit 2019. Generell sind unter Erzeugerpreisen die Preise zu verstehen, die die Hersteller für ihre Produkte erhalten, d.h. deren Verkaufspreise etwa gegenüber (anderen) Produ-

zenten der Lebensmittelindustrie oder dem Handel. In diesem Fall sind die Erzeugerpreise für tierische und pflanzliche Produkte gemeint, die Landwirte bekommen.

Abbildung 14: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter landwirtschaftlicher Produkte (2019–2025; Monatsbetrachtung)



Anmerkung: Indexbetrachtung: 2020 = 100

Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025e)

Üblicherweise unterliegen die Preise starken Schwankungen, da sie von kurzfristigen Veränderungen auf Angebots- und Nachfrageseite sowie von wirtschaftlichen und politischen Ereignissen beeinflusst werden. Auch Notierungen und Spekulationen an den weltweiten Warenterminbörsen haben Einfluss auf die hierzulande zu zahlenden Preise etwa für pflanzliche Produkte wie Getreide. Daneben spielen auch weltweite Ernteergebnisse eine wesentliche Rolle für die Preisentwicklung.

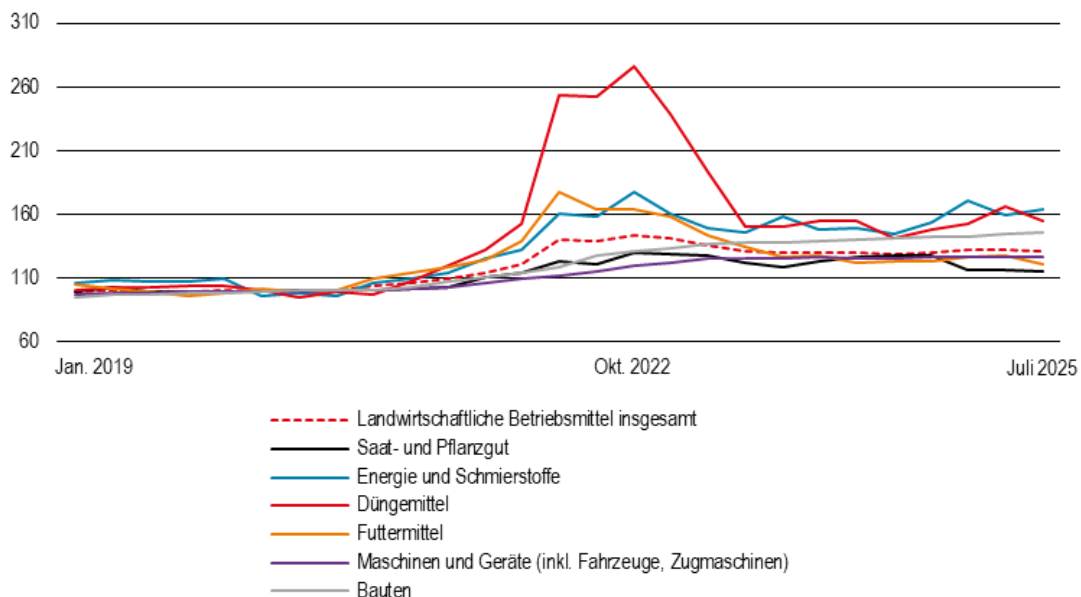
Anhand von Abbildung 14 wird deutlich, dass die Preise für die meisten Produkte tierischer und pflanzlicher Erzeugung nach Ausbruch des Ukraine-Krieges im Frühjahr 2022 enorm angestiegen sind. Danach sind die Preise wieder gesunken, lagen aber insgesamt weiterhin über dem Niveau des Vor-Corona-Jahres 2019.

Die Erzeugerpreise für Kühe und Rinder sind im Verlauf des Jahres 2025 deutlich gestiegen. Dadurch haben sich auch die Kosten für die Milchproduktion erhöht. Auffällig ist, dass die Preise für Kühe und Rinder

seit Mitte 2023 stärker gestiegen sind als die Preise für von Landwirten in Deutschland erzeugte Milch.

Zumindest statistisch gesehen konnten die Landwirte mit den Steigerungen des Milcherzeugerpreises im Herbst 2022 steigende Einkaufspreise für landwirtschaftliche Betriebsmittel teilweise kompensieren. Im Verlauf des Jahres 2022 stiegen u. a. die Einkaufspreise der Landwirte für Futtermittel (wie Maissilage oder Futtergerste), Energie- und Schmierstoffe und vor allem die Einkaufspreise für Düngemittel an (Abbildung 15).

Abbildung 15: Entwicklung der Einkaufspreise für ausgewählte landwirtschaftliche Betriebsmittel (2019–2025; Stichmonate, 3-Monats-Rhythmus)



Anmerkung: Indexbetrachtung: 2020 = 100

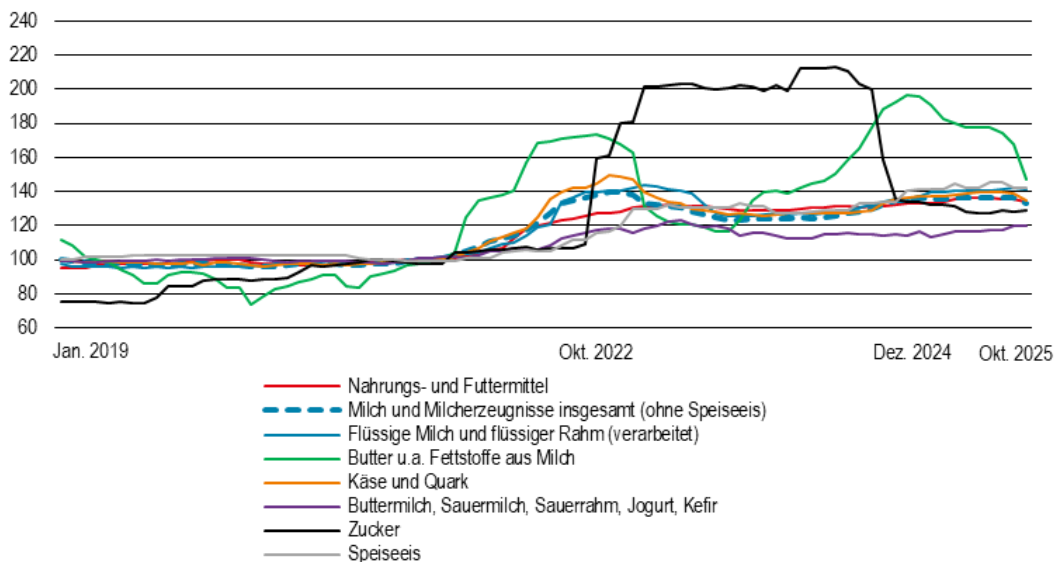
Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025f.)

Nach der extremen Verteuerung einiger landwirtschaftlicher Betriebsmittel im Jahr 2022 zeigt sich seit Mitte 2023 eine Normalisierung der betrachteten Kostenfaktoren, die sich im Jahr 2024 fortgesetzt hat (ZMB 2024c). Gemäß MIV (2025e) sind jedoch die Kosten für den Faktor Arbeit in der Landwirtschaft weiter gestiegen, und laut AMI (2025) haben Milcherzeuger in Deutschland im europäischen Vergleich nach wie vor überdurchschnittliche Energiekosten zu tragen.

Erzeugerpreise ausgewählter Nahrungsmittel

In Abbildung 16 sind die Erzeugerpreise ausgewählter Nahrungsmittel und Milchprodukte dargestellt, also die Preise, die Landwirte, Molkereien und weitere Lebensmittelproduzenten für diese Produkte bekommen. Auch hier zeigt sich, dass die Erzeugerpreise für die meisten der dargestellten Nahrungsmittel (mit Ausnahme von Zucker und Butter) im Jahr 2021 leicht und im Frühjahr 2022 stark angestiegen sind, um danach wieder leicht zu sinken.

Abbildung 16: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Nahrungsmittel und Milchprodukte (2019–2025; Monatsbetrachtung)



Anmerkung: Indexbetrachtung: 2021 = 100; Destatis weist nicht für alle vom BLE erfassten Produkte die Erzeugerpreisindizes aus.

Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025g)

Molkereien haben beispielsweise von den Steigerungen der Erzeugerpreise für Käse und Quark im Corona-Jahr 2022 profitiert, die über den Preissteigerungsraten für Milch und Milcherzeugnisse insgesamt (ohne Speiseeis) lagen. Der Rekordstand des Jahres 2022 wurde seitdem zwar nicht wieder erreicht, das 10-Jahresmittel aber deutlich übertroffen.⁸

⁸ Die Notierungen für Schnittkäse lagen im Dezember 2024 bei 4,70 Euro pro Kilogramm für die Blockware und bei 5,05 Euro pro Kilogramm für die Brotware (AMI 2025). Zwei Jahre zuvor waren die Preise für Schnittkäse (Brotware) auf über 5,50 pro Kilogramm geklettert (ZMB 2024c).

Die Auswirkungen der Preissteigerungen auf die Molkereiwirtschaft sind jedoch unterschiedlich – je nachdem, ob die Molkereien als Anbieter oder Nachfrager der jeweiligen Waren auftreten. Dies wird z.B. mit Blick auf die hohe Volatilität der Zucker- und Butterpreise deutlich.

Zucker zählt u. a. neben Vanille zu den zentralen Rohstoffen bei der Herstellung von gesüßten Milchprodukten wie Milchdesserts, Kondensmilch, Flavored Milk, Eiscreme oder bestimmte Joghurtvarianten. Der Erzeugerpreis für Zucker ist im Jahr 2022 erst verzögert angestiegen und verharrte dann bis Herbst 2024 auf sehr hohem Niveau. Dieser hohe Zuckerpreis war eine große Herausforderung für die weiterverarbeitende Industrie inklusive Molkereien, da dadurch die Produktionskosten stiegen.

Butterpreise 2022 auf Rekordhoch

Die Erzeugerpreise für Butter hatten sich nach einer starken Steigerung im Verlauf des Jahres 2022 und einer zwischenzeitlich moderateren Entwicklung im Sommer 2024 wieder stark erhöht – dies kam Molkereien zugute. Im Jahresschnitt wurde 2024 der bisherige Allzeitrekord des Jahres 2022 übertroffen (MIV 2025e).

Für abgepackte Butter und Blockbutter erreichten die Preise auf der Großhandelsstufe neue historische Höchststände, die Butternotierung für Formware lag im Herbst 2024 bei 8,65 Euro pro Kilogramm und die für den Block bei 8,50 Euro pro Kilogramm (AMI 2025). Seit dem Höhepunkt Ende 2024 bewegte sich das Preisniveau wieder nach unten.

Hauptursachen für den Preisanstieg bei Butter waren der Rückgang der Milchanlieferungsmengen und ein niedrigerer Fettgehalt der Rohmilch bzw. ein knappes Angebot an Milchfett (Landesvereinigung der Milchwirtschaft Niedersachsen 2024; Molkerei Ammerland 2025). Parallel dazu bestand eine hohe Nachfrage nach Butter (Blockware), unter anderem in der weiterverarbeitenden Industrie wie der Brot- und Backwarenherstellung.

Einfluss auf die Preisentwicklung bei Butter hatte auch eine gestiegene Käseproduktion, da dadurch weniger Fett für die Butterproduktion verfügbar war (AMI 2025). Unter Bedingungen eines geringeren Rohstoffaufkommens und geringeren Fettgehalten der Rohmilch lenken Molkereien den Rohstoff in die Verwertungen, die am lukrativsten sind. 2024 beispielsweise war sie in weiten Teilen des Jahres der Käse, die Käseherstellung stieg folglich um mehr als drei Prozent gegenüber dem Vorjahr (eigene Berechnung; Tabelle 7).

Die Entwicklung der Preise auf der Eiweißseite ist in den letzten zehn Jahren flacher verlaufen als bei Butter. Die zunehmende Entkoppelung der Preisentwicklung der beiden Hauptinhaltsstoffe der Milch und die höheren Erlöse für Milchfett sind ein Indiz für die gestiegene Verwertung (MIV 2025e). Molkerei-Gruppen wie Hochwald und Arla Foods planen

nach eigenen Angaben eine Ausweitung ihrer Aktivitäten in Richtung MilCHFett (Butter) (Lenders 2024).

Im Herbst 2025 sind die Kurse für Butter an den Börsen in Kempten und Leipzig wieder deutlich gefallen (Lenders 2025a); die Indexkurve hat sich deutlich gesenkt (Abbildung 16). Grund dafür ist das gestiegene Angebot. In Deutschland, den Niederlanden und Frankreich stand unerwartet viel Milch mit hohem Fettgehalt zur Verfügung (+5 Prozent gegenüber dem Vorjahr).

Volatile Preise für Trockenmilcherzeugnisse

Nicht dargestellt in Abbildung 16 sind die Preise für die Trockenmilcherzeugnisse Magermilchpulver und Vollmilchpulver, die in den letzten Jahren sehr volatil waren – Phasen von Preissteigerungen und -rückgängen wechselten sich ab. Die Magermilchpulverpreise schwankten zwischen 2018 und 2022 auf einem Preisniveau zwischen ca. 1,30 Euro und 4,30 Euro pro Kilogramm (ZMB 2024c).

Die Vollmilchpulverpreise hatten einen ähnlichen Verlauf – die Preise schwankten hier zwischen ca. 1,90 Euro (2016) und 5,40 Euro (2022). Nach einem deutlichen Rückgang 2023 stiegen sie im Verlauf des Jahres 2024 wieder fast auf 4,50 Euro – getrieben durch die höheren Kosten für die Fettkomponente. Die Preise für deutsches und europäisches Vollmilchpulver lagen 2024 durchgehend deutlich über dem Niveau der internationalen Konkurrenz. Dadurch sind die Exporte von EU-Waren auf den Weltmarkt auf den niedrigsten Stand seit mehreren Jahrzehnten gefallen; die EU hat damit Marktanteile im globalen Handel verloren (ZMB 2024c).

Die Preise für Molkenpulver lagen in den letzten Jahren unter dem Niveau von Magermilchpulver. Die Preise für Molkenpulver in Futtermittelqualität sind weniger volatil, der Preisabstand zwischen Futtermittelqualität (2024: 727 Euro pro Tonne) und Lebensmittelqualität (2024: 1.000 Euro pro Tonne) hat sich vergrößert (AMI 2025). Für Lebensmittelware war insgesamt eine gute Exportnachfrage festzustellen (ZMB 2024c). Durch eine hohe Nachfrage nach Molkenproteinkonzentraten zu Höchstpreisen schrumpfte jedoch das Rohstoffangebot für die Herstellung von Molkenpulver.

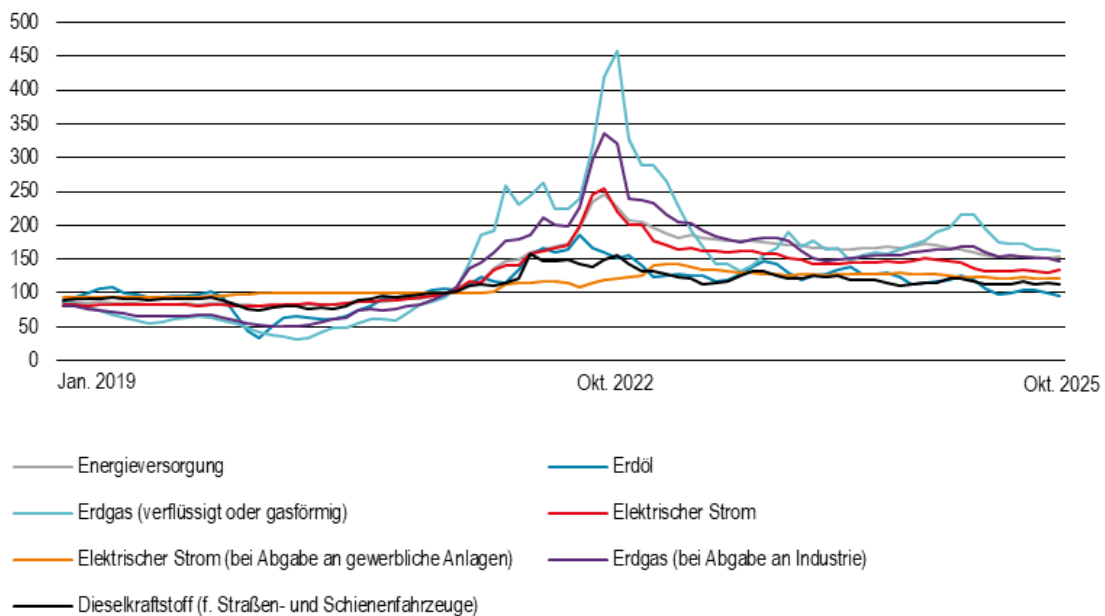
Erzeugerpreise ausgewählter Energieträger

Obgleich die Molkereiwirtschaft in den letzten Jahren vielfach von hohen Erzeugerpreisen für ihre Produkte profitiert hat, haben gleichzeitig steigende Energiepreise starken Kostendruck ausgelöst. Energie ist ein bedeutender Kostenfaktor für Molkereien, der nicht nur durch Marktpreise und politische Lenkungsinstrumente (wie die EEG-Umlage oder die CO₂-

Abgabe), sondern auch durch geopolitische Entwicklungen beeinflusst wird.

Bei den Energiepreisen zeigte sich seit Juli 2021 eine rasante Steigerung in fast allen betrachteten Kategorien, insbesondere bei den Preisen für elektrischen Strom für gewerbliche Abnehmer und den Preisen für Erdgas (Abbildung 17). Nach einem Höhepunkt im September/Oktober 2022 gaben die Preise wieder nach, sie befinden sich seitdem aber immer noch deutlich über dem Niveau von 2019.

Abbildung 17: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Energieträger (2019–2025; Monatsbetrachtung)



Anmerkung: Indexbetrachtung: 2021 = 100

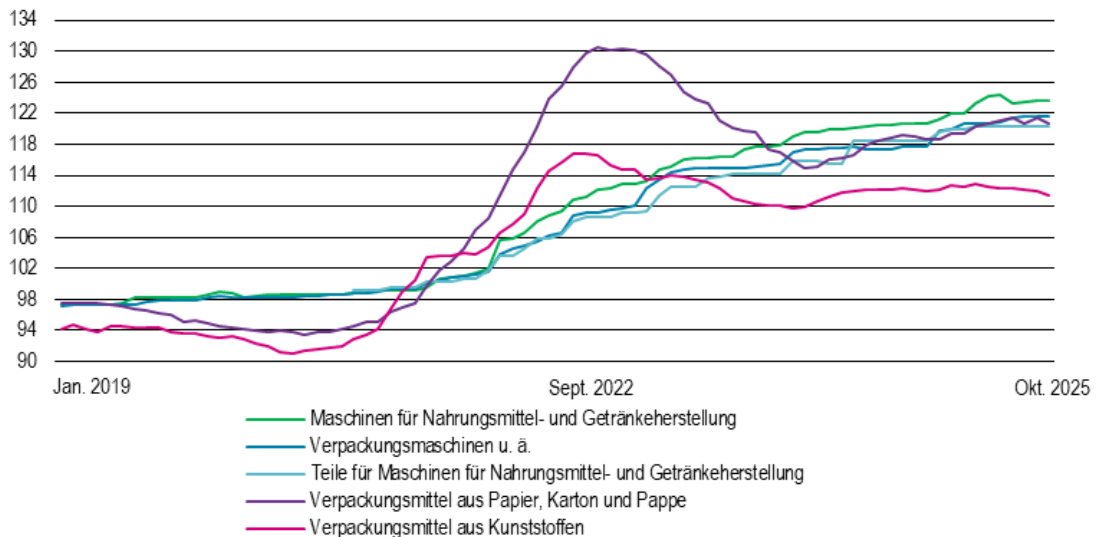
Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025g)

Zusätzlich zu den allgemeinen Energiepreissteigerungen haben Interviewpartner*innen den Anstieg der Kosten für Transport- und Logistikdienstleistungen betont. Der Rohstoff Kuhmilch ist wegen seines hohen Gewichts und Volumens bei vergleichsweise geringem Rohstoffwert generell mit relativ hohen Transportkosten verbunden (HSH Nordbank 2017).

Erzeugerpreise für Maschinen, Anlagen und Betriebsmittel

Im Vergleich zu den Energiepreisen ist die Preisentwicklung bei Maschinen, Anlagen und Betriebsmitteln in den vergangenen Jahren etwas moderater verlaufen (Abbildung 18; bedenke die andere Skalierung). Bei Maschinen lässt sich seit 2022 eine anhaltende Preissteigerung beobachten. Deutlich verteuert haben sich Verpackungsmittel (insbesondere solche aus Papier, Karton und Pappe), das Preisniveau ist seit dem Höchststand im Herbst 2022 jedoch wieder geringer.

Abbildung 18: Entwicklung der Erzeugerpreise ausgewählter Maschinen und Anlagen sowie Verpackungsmittel (2019–2025; Monatsbetrachtung)



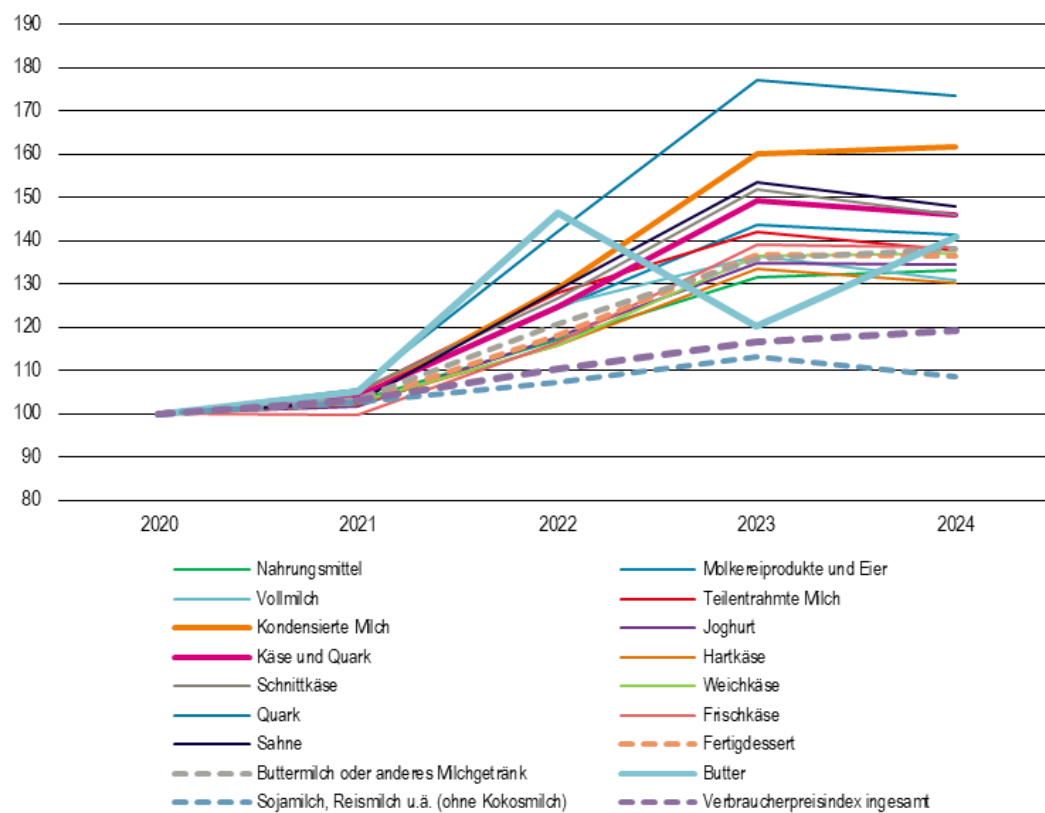
Anmerkungen: Indexbetrachtung: 2021 = 100; Teile für Maschinen für Nahrungsmittel- und Getränkeherstellung: Daten liegen erst ab 2021 vor
Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025g)

Nach Auskunft von Interviewten sind die Unternehmen der Branche aufgrund gesetzlicher Vorgaben, Umwelt- und Nachhaltigkeitszielen, Verbrauchererwartungen und Imagegründen sehr darauf bedacht, den Anteil von Kunststoffverpackungen zu reduzieren. Anforderungen an die Mindesthaltbarkeit von Produkten, Qualität, Geschmack etc. sind dabei jedoch limitierende Faktoren.

2.7.2 Verbraucherpreisentwicklung

Abbildung 19 illustriert die Entwicklung der Verbraucherpreise insgesamt und für ausgewählte Produktkategorien in Deutschland seit 2020 (Indexbetrachtung). Dargestellt wird die durchschnittliche Preisentwicklung ausgewählter Nahrungsmittel, die private Haushalte für Konsumzwecke kaufen.

Abbildung 19: Entwicklung der Verbraucherpreise ausgewählter Produkte/Produktgruppen (2020–2024)



Anmerkung: Indexbetrachtung: 2020 = 100

Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025h)

Es zeigt sich, dass die Steigerung der Verbraucherpreise seit 2020 für alle aufgeführten Milchprodukte, die Konsumenten vorrangig im LEH erwerben, deutlich über der durchschnittlichen Preisentwicklung für alle Produkte und Dienstleistungen in Deutschland liegt, wobei das Preisniveau für die meisten der betrachteten Milchprodukte 2024 im Vergleich zum

Vorjahr wieder leicht absank. Nur die Preise für pflanzliche Alternativen zur Trinkmilch (wie Soja-, Haferdrink etc.) haben sich unterdurchschnittlich entwickelt und sind seit 2022 sogar zurückgegangen. Ein wesentlicher Grund dafür ist der steigende Anteil von Handelsmarken in diesem Segment (siehe Kapitel 2.3).

Auffällig ist die stark steigende Preisentwicklung im Verlauf der Jahre 2022 und 2023. Im Vergleich der beiden Jahre stiegen die Verbraucherpreise in Deutschland im Jahresdurchschnitt um fast 6 Prozent, die Preise für Nahrungsmittel durchschnittlich sogar um mehr als 12 Prozent (Destatis 2024). Besonders starke Preissteigerung zeigten sich zwischen 2022 und 2023 bei Quark (+35 Indexpunkte), Kondensmilch (+31) und Sahne (+25) (Abbildung 19), die Milcherzeugerpreise sanken im gleichen Zeitraum jedoch um 15 Prozent (siehe Kapitel 2.1).

Stark schwankender Verbraucherpreis für Butter

Der Verbraucherpreis für Butter ist ähnlich volatil wie der Erzeugerpreis, beide sind stark aneinandergelockt. Die Preisentwicklung bei Butter verläuft zudem weitgehend losgelöst von der allgemeinen Verbraucherpreisentwicklung. So nahm der Verbraucherpreis für Butter 2023 um 26 Punkte im Vergleich zum Vorjahr ab, während der Index insgesamt um ca. sechs Punkte zulegte. Und als der Preis für die meisten der in Abbildung 19 dargestellten Milchprodukte im Jahr 2024 wieder leicht sank, erhöhte sich der Butterpreis für die Verbraucher*innen um 41 Indexpunkte.

Im Oktober 2024 erreichte der Preis für abgepackte Butter laut AMI (2025) ein Niveau von 2,39 Euro für die 250-Gramm-Packung. Im Dezember 2024 kostete eine 250-Gramm-Packung Butter im LEH laut NielsenIQ 41 Prozent mehr als ein Jahr zuvor. Die Verkäufe von Butter im deutschen LEH waren 2024 nach NielsenIQ aber nur leicht um weniger als 2 Prozent gesunken (ZMB 2024c).

Ein Jahr später, Ende September 2025, lag das Preisniveau mit 1,49 Euro für eine 250-Gramm-Packung deutscher Markenbutter (Eigenmarken des LEH) mehr als ein Drittel unter dem Vorjahreswert (Lenders 2025a). Folglich stieg die Nachfrage nach abgepackter Butter deutlich an. Der Preis lag aber über dem Niveau vom Sommer 2023, als Verbraucher*innen für Eigenmarken-Butter zeitweise 1,39 Euro zahlten (Der Spiegel 2025a).

Im Jahr 2024 haben sich die Verbraucherpreise für Nahrungsmittel in Deutschland im Vergleich zum Vorjahr insgesamt um ca. 2 Prozent relativ moderat erhöht (z. B. Gerhus 2025b). Eine deutliche Steigerung zeigte sich bei den Verbraucherpreisen für Eigenmarken der LEH-Konzerne. Diese lagen zwar nach wie vor unterhalb des Preisniveaus für vergleichbare hochwertige Herstellermarken, sie rückten aber näher an das höhere

Preisniveau heran (Nathusius 2024). Bei Butter beispielsweise waren die Preissteigerungen 2024 bei Handelsmarken größer als bei Markenprodukten, die häufig als Aktionswaren verkauft wurden (MIV 2025e).

Starker Margendruck bei den Molkereien

Die gestiegenen Erzeugerpreise u. a. für Rohmilch, Energie und andere Produktionsfaktoren, die Molkereien zu tragen haben, spiegeln sich zur gleichen Zeit nicht zwangsläufig und in gleicher Höhe in gestiegenen Verbraucherpreisen wider. Aufgrund der Marktmacht des LEH können Molkereien gestiegene Kosten nicht beliebig über Erzeugerpreisanpassungen an den Handel und somit an die Endverbraucher*innen weitergeben. In der Regel profitiert bei steigenden Verbraucherpreisen vor allem der LEH.

Zudem führt der intensive Preiswettbewerb unter den großen LEH-Konzernen in Deutschland insbesondere bei Standardprodukten zu einem erheblichen Preis- und Kostendruck für die Molkereien. Diese sehen sich daher veranlasst, ihre Kostenstrukturen und Produktionsabläufe kontinuierlich zu optimieren. Nur dann lassen sich die Effizienz und Produktivität realisieren, die für die Wettbewerbsfähigkeit bei niedrigen Preisen notwendig sind.

Stehen Molkereien auf der Abnehmerseite kaum Alternativen offen, konzentrieren sie sich – insbesondere Genossenschaftsmolkereien – häufig auf hohe Produktionsmengen und standardisierte Basis-Milchprodukte des täglichen Bedarfs (siehe ausführlich Kapitel 4.5.2). Dieses Volumengeschäft mit austauschbaren Produkten bringt jedoch nur geringe Gewinnmargen mit sich, zudem birgt es das Risiko, von günstigeren Wettbewerbern ersetzt zu werden (HSH Nordbank 2017). Solange preisgünstige Handelsmarken und Promotionen im LEH „den Ton angeben“, bleibt der Margendruck für die Molkereien hoch.

Langfristige Liefervereinbarungen als Option

Nach Einschätzung von Branchenexpert*innen könnten sogenannte „Long Term Agreements“ zwischen dem LEH und Molkereien, die indexbasierte Preisanpassungen über eine Vertragslaufzeit von bis zu drei Jahren vorsehen, die Planungssicherheit der Molkereien im volatilen Mopro-Markt erhöhen und die Transaktionskosten in den Vertragsbeziehungen senken. Für den LEH wiederum würde sich dadurch die Liefersicherheit verbessern. Für Preisturbulenzen während der Laufzeit gibt es einen entsprechend vereinbarten Mechanismus (Lenders 2025c).

Allerdings sind Long Term Agreements bislang deutlich weniger verbreitet als kurzfristige Verträge mit regelmäßigen Preisverhandlungen. So wird der Butterpreis beispielsweise alle vier Wochen neu verhandelt. Für

viele Produkte der weißen Linie erfolgen Vertragsverhandlungen in der Regel halbjährlich, während Verträge für bestimmte Käsesorten häufig Laufzeiten von einem Jahr haben.

Hochland beispielsweise hat im Bereich der gelben Linie gute Erfahrungen mit Long Term Agreements in Zusammenarbeit mit dem Discounter Aldi gesammelt. Genossenschaften wie DMK mit einem starken Fokus im Private-Label-Bereich hingegen beteiligen sich bislang nicht an solchen längerfristigen Liefervereinbarungen. DMK hält die bisherigen Kontaktzeiträume für angemessen (Lenders 2025c).

2.8 Nachhaltigkeit, Produktinnovationen und Wachstumspotenziale

Molkereien stehen vor der Herausforderung, sich flexibel auf die sich verändernden Anforderungen von Verbraucher*innen, Handel sowie Industrie- und Exportkunden einzustellen. Gleichzeitig gilt es, auf die Strategien anderer Marktakteure zu reagieren und eigene Wachstumspotenziale zu eruieren. Schließlich müssen Vorgaben des Gesetzgebers eingehalten werden, etwa zum nachhaltigen Wirtschaften.

2.8.1 Nachhaltigkeit

In der Molkereiwirtschaft haben die Themen Nachhaltigkeit, Klimaneutralität und CO₂-Reduktion in den letzten Jahren deutlich an Relevanz gewonnen (Murmans 2025a). Dies hängt nicht nur mit strategischen, Marketing- und Imageüberlegungen zusammen, sondern auch mit der Einhaltung von EU-Verordnungen und Richtlinien, z. B. in Bezug auf Verpackungen und die Verwendung bestimmter Materialien. Sofern es sich nicht um Teile großer börsennotierter Unternehmen handelt, sind Molkereien indirekt betroffen – als Lieferanten von Unternehmen, die unter die Regularien etwa zur Taxonomie und Nachhaltigkeitsberichterstattung fallen.

Nachhaltigkeitsberichte sind mittlerweile in vielen Unternehmen Standard. In einigen Fällen können Verbraucher*innen über digitale Services und Apps von Unternehmen Informationen zu Nachhaltigkeitsdaten, Herkunft der Milch etc. abrufen. Größere Molkereien haben spezielle Funktionen für ESG-Themen (ESG: Environmental, Social and Governance; zu Deutsch: Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) eingerichtet, die die Umsetzung von Regelwerken zur Bewertung nachhaltiger und ethischer Unternehmenspraktiken verantworten.

Neben dem Gesetzgeber stellen nationale und internationale Handelskonzerne hohe Anforderungen an ihre Lieferanten, die in den Vertragsbedingungen fixiert werden. Dazu gehören die Einhaltung von Umwelt- und Tierschutz- bzw. Haltungsnormen, der Einsatz von Rohstoffen in Bio-Qualität sowie die transparente Dokumentation des CO₂-Fußabdrucks in der gesamten Lieferkette (z. B. Herberg 2025a). Um als Lieferant gelistet zu bleiben, müssen diese Vorgaben erfüllt und durch entsprechende Zertifizierungen nachgewiesen werden.

Viele Interviewte kritisieren den hohen administrativen und personellen Aufwand für Molkereien und Milcherzeuger, der mit solchen Vertragsbedingungen und gesetzlichen Vorgaben zu Berichts- und Nachweispflichten verbunden ist. Diese können jedoch auch als Innovationstreiber wirken, wenn es z. B. darum geht, gemeinsam mit Lieferanten nachhaltige Verpackungslösungen zu entwickeln, etwa papier- und kunststoffreduzierte Verpackungskonzepte bzw. wiederverwendbare oder biologisch abbaubare Verpackungen.

2.8.2 „Echte“ Produktinnovationen mit Marktpotenzial eher selten

Neben absatzstarken „Klassikern“ und Standardprodukten spielen neue Sorten, Geschmacksvariationen und Anpassungen bei Gebinden und Verpackungen eine große Rolle, um sich als Molkerei von der Konkurrenz abzugrenzen, insbesondere im Markengeschäft.

Die Entwicklung und Einführung völlig neuer Produkte mit großem Absatzpotenzial – wie „Müllermilch“ als Milch mit Geschmack, der „Joghurt mit der Ecke“ des Müller-Konzerns oder „MinusL“ als laktosefreie Milch von Lactalis – ist jedoch eher selten. Nach Auskunft von interviewten Expert*innen kann sich der größte Teil der entwickelten Neuprodukte nicht am Markt durchsetzen und wird häufig nach wenigen Monaten wieder aus dem Sortiment genommen. Zudem zeigt sich der LEH bei Produktinnovationen eher zurückhaltend, da diese mit hohem Risiko verbunden sind.

Stattdessen geht es daher eher um die Erweiterung des Sortiments, Produktauffrischungen oder Verpackungsvariationen. Im LEH sind derzeit z. B. Zwischen- und Mehrfachgrößen von Bedeutung, etwa Frischkäse im „2-für-1“-Format oder Familienpackungen zu Vorteilspreisen.

Darüber hinaus ist der Mopro-Markt wie die gesamte Lebensmittelbranche durch Nachahmerprodukte („Me-too-Produkte“) geprägt. Bringt ein Hersteller z. B. eine innovative Geschmacksrichtung, ein funktionales Produkt oder eine neue Verpackungsform auf den Markt, reagieren andere Marktakteure häufig schnell mit ähnlichen Varianten.

Frische, Bio, Genuss, Gesundheit und Funktionalität

Anhaltende Verbrauchertrends im Mopro-Markt sind Frische, Bio, Genuss, Gesundheit und Funktionalität. Viele Verbraucher*innen legen Wert auf Ernährung, die das Wohlbefinden fördert. Dies eröffnet Chancen für Molkereiprodukte, die über den klassischen Nährwert hinausgehen, beispielsweise funktionale Produkte, die, angereichert mit zusätzlichen Vitaminen, Mineralstoffen oder weiteren gesundheitsfördernden Eigenschaften (Probiotika, Prebiotika, Postbiotika), einen Mehrwert schaffen sollen. Eine hohe Nachfrage besteht zudem weiterhin für kalorien- und zuckerreduzierte oder -freie Varianten von Milchprodukten („light“), vor allem bei fermentierten Produkten und Milchmodrigen.

Neben länderspezifischen bzw. kulturellen Spezialitäten (wie Ayurveda-Joghurt, Skyr aus Island, türkischer Ayran oder griechischer Joghurt) liegen proteinhaltige bzw. proteinreiche Milchgetränke, Quarkvarianten, Desserts, Joghurts oder körniger Frischkäse (Cottage Cheese) im Trend, die fitnessorientierte Zielgruppen ansprechen sollen.

Gute Margen versprechen laut interviewten Expert*innen weiterhin Vorprodukte für Proteinshakes als Bestandteil der Sporternährung mit Whey Protein und Clear Whey Protein, die den Muskelaufbau und die Regeneration unterstützen sollen. Die Molkerei Ehrmann, die im Segment der High-Protein-Produkte zu den Marktführern zählt, hat im Herbst 2025 u. a. Puddings, Milchdrinks und Riegel in den Handel gebracht, die neben Protein auch Kreatin enthalten. Der Stoff wird im Sportbereich mit dem Aufbau von Muskelmasse in Verbindung gebracht (Murmans 2025b).

Auch der Convenience-Gedanke spielt nach wie vor eine Rolle, z. B. Trinkmahlzeiten auf Milchbasis als „Ready-to-eat“- bzw. „Ready-to-drink“-Produkte. Eine stabile Nachfrage gibt es zudem für laktosefreie Milchprodukte und allergenarme Produktvarianten (siehe auch Krost 2024a). Wachstum versprechen sich manche Molkereien auch bei Markenkooperationen bzw. Lizenzvereinbarungen mit Süßwarenherstellern, z. B. im Bereich der Milchmodrigen oder Joghurts.

Obwohl vor allem der Preis die Kaufentscheidung beeinflusst, haben Regionalität, Transparenz (z. B. klare Herkunftsbezeichnung, Tierwohl, Clean Label) und Produktqualität für viele Konsument*innen ebenfalls eine Relevanz. Speziell im Käsesegment bestehen Potenziale im Premiumbereich, u. a. mit hochwertigen Heumilch-Produkten und Assoziationen rund um die Themen Herkunft und Handwerk (Lenders 2025d; Möller 2025).

Der Markt für Säuglingsnahrung ist in Deutschland insgesamt rückläufig, das betrifft insbesondere die Kategorie Babykost/Kinderbrei (Calvo Henning 2025). Wachstumspotenzial wird in Snacking-Produkten für Kin-

der ab einem Jahr (v. a. Frucht- und Gemüsesnacks) und im Premiumsegment gesehen (Ingelmann 2025).

2.8.3 Wachstumschancen mit Ingredients im B2B-Geschäft

Interviewte sehen besondere Potenziale im Bereich Ingredients bzw. margenstarker milchbasierter Produkte für die industrielle Weiterverarbeitung im nationalen und internationalen Kontext. Neben dem lukrativen B2B-Geschäft beispielsweise mit Blockbutter (in der Regel 10 oder 25 Kilogramm) ist damit eine noch stärkere Verwertung von Nebenprodukten gemeint, v. a. von Molke aus der Käseherstellung. Von besonderer Bedeutung für die Molkenveredelung sind Laktose und Milchproteine wie Lactoferrin – auch wenn interviewte Expert*innen die Potenziale unterschiedlich bewerten.

Lactoferrin ist ein hochpreisiges, multifunktionales Protein, das aus Molke gewonnen wird und dem gesundheitsförderliche Eigenschaften zugeschrieben werden. Es soll u. a. antimikrobiell, antiviral und entzündungshemmend wirken und die Eisenaufnahme unterstützen (Shini/Udayarajan/Nisha 2022). Aufgrund dieser Eigenschaften wird es zunehmend in funktionalen Lebensmitteln und Nahrungsergänzungsmitteln eingesetzt. Potenziale werden in den Bereichen Säuglingsnahrung, Sporternährung, Pharmazeutika und Kosmetika gesehen.

Große Molkereikonzerne wie FrieslandCampina (in den Niederlanden) und Arla Foods (in Dänemark) haben in Anlagen zur Lactoferrin-Gewinnung investiert (FrieslandCampina 2023; Mejerimedier 2024). Expert*innen berichteten, dass in manchen Molkereien in Deutschland künftig die Kapazitäten zur Herstellung von Lactoferrin erweitert werden sollen.

2.8.4 Weitere Wachstumspotenziale im Export

Aufgrund des hohen Sättigungsgrades und der hohen Wettbewerbsintensität des deutschen Mopro-Marktes sehen viele Interviewte kaum Wachstums- und Innovationspotenziale im LEH in Deutschland. Der Konkurrenzkampf hierzulande ist eher durch Preiswettbewerb und Verdrängung gekennzeichnet. Die weitere Expansion in Auslandsmärkte ist daher eine Option, Interviewte sehen hier die EU-Länder nach wie vor als primäre Zielmärkte.

Das Exportgeschäft der deutschen Molkereiwirtschaft insgesamt ist nach wie vor hauptsächlich auf Milchprodukte mit geringer Wertschöp-

fungstiefe und das Massengeschäft ausgerichtet, z. B. auf Trockenmilcherzeugnisse und Industriekäse. Laut MIV (2024c) ist rund die Hälfte der in Deutschland verarbeiteten Milchmenge für den Export vorgesehen, der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz beträgt nach Daten der BA (2025) aber weniger als ein Drittel.

Gleichzeitig unterstreicht das deutliche Wachstum der Exportmengen fermentierter Milchprodukte (wie Kefir oder Joghurt) allein im letzten Jahrzehnt (siehe Kapitel 2.6), dass gerade Privatmolkereien in diesem Segment über ein starkes Auslandsgeschäft (mit ihren Marken) verfügen und viele größere Molkereien ihre Exportmengen im Zuge der Expansion deutscher Discounter im Ausland steigern konnten.

Wachstumschancen für deutsche Molkereien bestehen u. a. für Pasta-Filata-Käse. Durch eine große Beliebtheit von Gerichten wie Pizza wächst weltweit die Nachfrage v. a. nach Mozzarella (z. B. Gusain 2021). Davon profitieren Molkereien vor allem im B2B-Geschäft.

Der Export von Magermilch- und Molkenpulver in die EU und in Drittländer war in den vergangenen Jahren rückläufig. Trotzdem sehen Interviewte v. a. in Asien weitere regionale Absatzpotenziale, ausgenommen vom chinesischen Markt. Europäische Zielmärkte mit Potenzial im Bereich Säuglingsnahrung bestehen Expert*innen zufolge u. a. in osteuropäischen Ländern wie Rumänien, Slowakei und Polen (Ingelmann 2025). Für den globalen Markt mit Babynahrung wird Wachstum insbesondere in der Asien-Pazifik-Region prognostiziert (Globe Newswire 2024).

3. Investitionen und neue Technik

Der Technisierungs- und Automatisierungsgrad in milchverarbeitenden Unternehmen ist insgesamt hoch. Im Vergleich zu anderen Bereichen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie zählt die Molkereiwirtschaft zu den technologisch fortschrittlichsten Branchen.

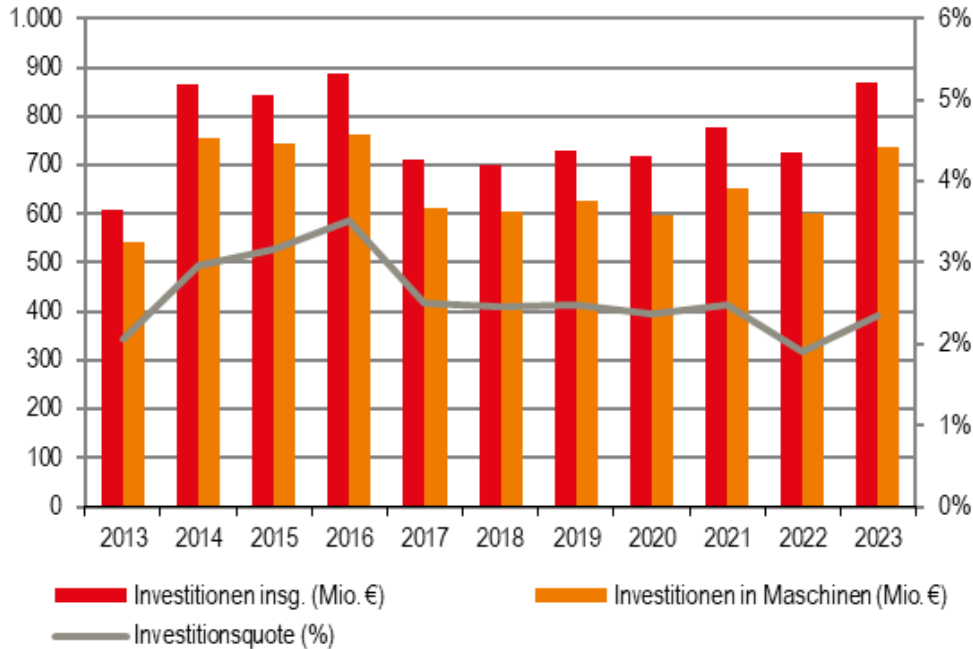
3.1 Investitionen

Der starke Wettbewerbsdruck in der Molkereiwirtschaft erfordert fortlaufend Investitionen in die Optimierung von Prozessen und Technologien. Im Mittelpunkt stehen Investitionen in innovative, ressourceneffiziente und energiesparende Anlagen und Verpackungskonzepte. Eine Rolle spielen auch Investitionen in dezentrale Energiesysteme (inkl. Photovoltaik-Anlagen, Stromspeicher, eigene Gasturbinen, Notstromaggregate etc.) zur Steigerung der Energiesicherheit und -resilienz von Molkereien (z. B. Köpf 2025). In den vergangenen Jahren wurde vor allem in die Modernisierung und Erweiterung der bestehenden Produktions- und Logistikkapazitäten investiert.

Hochwald hat 2022 ein komplett neues Werk in Mechernich in Nordrhein-Westfalen eröffnet (Hochwald 2022). Lactalis errichtet in Steinau an der Straße (Hessen) bis 2026 einen neuen Kühllogistikstandort für die Belieferung des LEH. In dem neuen Logistikzentrum, welches das bestehende Warenlager ergänzen soll, sollen rund 100 Arbeitsplätze entstehen (ID Logistics 2025, Nieß 2024).

Laut Angaben des Statistischen Bundesamtes beliefen sich die Investitionen der milchverarbeitenden Unternehmen in Deutschland im Jahr 2023 auf rund 870 Millionen Euro – und lagen damit nahezu auf dem Niveau der Spitzenjahre 2014 und 2016 (864 bzw. 887 Millionen Euro; Abbildung 20). Nach einer zwischenzeitlichen Abschwächung ist die Investitionstätigkeit 2023 wieder angestiegen.

Abbildung 20: Investitionssummen (linke Skala) und Investitionsquote (rechte Skala) im Bereich der Milchverarbeitung (2013–2023)



Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Destatis (2025i)

Ein Großteil der Investitionen entfällt auf die Modernisierung und Neuananschaffung von Maschinen und Anlagen. Seit 2013 liegt der Anteil dieser Investitionen an allen Investitionen durchschnittlich bei rund 86 Prozent, die übrigen Mittel fließen in Grundstücke mit und ohne Bauten. Die Investitionsquote – also das Verhältnis von Investitionen zum Umsatz – beträgt seit 2013 im Schnitt 2,6 Prozent (eigene Berechnung auf Basis von Destatis 2025i).

Im Vergleich mit anderen Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie ist dies ein unterdurchschnittlicher Wert. Im Backgewerbe beispielsweise liegt die Investitionsquote im langjährigen Mittel bei rund 4,5 Prozent, in der Getränkeindustrie bei sieben Prozent (Stracke 2025; Stracke/Homann 2023).

Die Investitionsintensität variiert stark zwischen einzelnen Molkereien, sie hängt wesentlich von der wirtschaftlichen Situation und der aktuellen Geschäftsentwicklung ab. Aufgrund des intensiven (Preis-)Wettbewerbs und der hohen Anforderungen insbesondere seitens der LEH-Konzerne sehen sich milchverarbeitenden Unternehmen gezwungen, kontinuierlich ihre Kostenstrukturen zu optimieren und ihre Prozesse effizienter zu gestalten.

Dies erfordert Investitionen in moderne Technologien und die Erneuerung und Optimierung bestehender Anlagen. Die oftmals geringen Gewinnmargen und die kurzen Vertragslaufzeiten mit dem LEH schränken jedoch die Planungssicherheit der Hersteller ein. Bei großer Unsicherheit nimmt die Investitionsbereitschaft ab.

3.2 Automatisierung

In großen, industriellen Molkereien kommen automatisierte Systeme zur Steuerung, Überwachung und Dokumentation sämtlicher Produktionsschritte zum Einsatz – von der Milchannahme, der Pasteurisierung und Homogenisierung über die Abfüllung bzw. Weiterverarbeitung und Verpackung unterschiedlicher Milchprodukte bis hin zur Lagerung und Logistik.

3.2.1 Automatisierte Steuerungs- und Überwachungssysteme

In traditionellen Käsereien haben Handarbeit und traditionelle Rezepturpflege nach wie vor eine große Bedeutung für die Produktqualität. Mit zunehmender Größe der Verarbeitungskapazitäten wächst der Grad der Technisierung und Automatisierung. Bei Rüstarbeiten und Reparaturen sind nach wie vor manuelle Arbeiten erforderlich.

Die Kerntätigkeit vieler Beschäftigter im Produktions- und Verpackungsbereich bzw. an den zentralen Steuerungswarten besteht in der Überwachung und Kontrolle von Anlagen, Prozessen und Abfüllvorgängen – beispielsweise über Monitore, Displays oder Touchpanels –, um bei Störungen und Ablaufproblemen einzugreifen.

In Bereichen wie der Pulverherstellung kommen vollautomatische Absackanlagen oder robotergestützte Systeme zum Einsatz. Auch in anderen Bereichen der Intralogistik und Verpackung werden Roboter(arme) genutzt, beispielsweise beim Stapeln von Paletten, bei der Palettierung von Kartons, beim Handling von Bechern oder Käseblöcken sowie bei der Bestückung der Anlagen mit Verpackungsmaterial.

In manchen Fällen werden beim Einpacken von Käsekeilen sogenannte Flexpicker mit integriertem Kartonierer eingesetzt. Das sind roboterbasierte Pick-&-Place-Systeme, die einzelne Produkte schnell, präzise und schonend greifen können, um sie auf ein Förderband oder direkt in Verpackungen (wie Kartons oder Trays) zu legen (Podieh 2021).

3.2.2 Hoher Automatisierungsgrad in Lagern und neuen Werken

Zahlreiche Molkereien haben in den vergangenen Jahren umfangreich in die Erweiterung ihrer Lagerkapazitäten, den Neubau von Lagern und die Modernisierung der Intralogistik und Fördertechnik (z. B. Palettenzu- und -abführung) investiert. Dabei zeigt sich ein klarer Trend in Richtung hoch- bzw. vollautomatisierter Hochregallager.

Die Molkerei Ammerland beispielsweise hat 2025 ein Hochregallager des ehemaligen Möbelkonzerns Steinhoff in Westerstede übernommen. Dort werden 23.000 Paletten H-Milch und Molkenpulver gelagert (Heinig 2025). Die Molkerei Alois Müller hat 2021 am Standort Aretsried ein Hochregallager für gekühlte Fertigwaren sowie ein Hochregallager für normal temperierte Roh-, Hilfs- und Betriebsmittel realisiert, inklusive automatischer Anbindung mithilfe einer Elektrohängebahn (IbH 2021).

Die Molkerei Gropper hat ihr vollautomatisches Zentrallager am Stammsitz in Bissingen peu à peu um mehrere Hochregallager erweitert und damit die Kapazitäten für Palettenstellplätze kontinuierlich erhöht (Walter 2021). Hochland hat 2022 in Schongau ein neues, vollautomatisiertes Hochregallager in Betrieb genommen. Die Lagerkapazitäten am Standort wurden mit etwa 10.000 Palettenstellplätzen für gekühlte Fertigwaren sowie ungekühlte Hilfs- und Betriebsstoffe verdoppelt (Hochland 2025b).

Besonders hoch ist der Automatisierungsgrad an Standorten bzw. in Unternehmensbereichen, die in letzter Zeit neu errichtet wurden. Dies gilt in besonderer Weise für das neue Werk von Hochwald in Mechernich, das nach eigenen Angaben „neue Standards in Sachen Automatisierung und Digitalisierung“ setze und damit „die modernste Molkerei in Europa“ sei (Hochwald 2022). Dort kommen z. B. vollautomatische Dosier- und Abfüllanlagen und fahrerlose Transportsysteme zum Einsatz, der Palettentransport ist hochautomatisiert (Hochwald 2025).

Für die Zukunft ist vor allem bei den großen, finanzstärkeren Molkereien mit weiteren Automatisierungs- und Rationalisierungsschritten zu rechnen. Diese Entwicklungen werden nicht nur aus Kosten- und Effizienzgründen vorangetrieben, sondern auch als Reaktion auf den Personal- und Fachkräftemangel, wie mehrere Interviewte betonen.

3.3 Digitalisierung und KI

Die kontinuierliche Prozessoptimierung in der Molkereiwirtschaft hat zu dem geführt, was heute unter Digitalisierung verstanden wird. Dabei wer-

den entlang der gesamten Wertschöpfungskette digitale Daten erfasst, gespeichert und ausgewertet. Charakteristisch für die Digitalisierung sind „intelligente“ Maschinen, Betriebsmittel und Lagersysteme, die miteinander vernetzt sind, in Echtzeit Informationen austauschen und eigenständig Aktionen planen, auslösen und überwachen (z. B. Falkenberg et al. 2020).

Bei Technologien, mit denen Computer Aufgaben übernehmen, die normalerweise menschliche Intelligenz erfordern – etwa Lernen, Problemlösen oder Mustererkennung – wird heute von Künstlicher Intelligenz (KI) gesprochen (z. B. Ilieva/Tsibrintzis 2025). Dabei wird u. a. zwischen generativer KI und transformationaler KI unterschieden. Generative KI kann Inhalte erstellen (Texte, Bilder, Rezepturen, Produktionspläne etc.), und unterstützt damit Innovation und Planung. Transformativ KI optimiert Prozesse, analysiert Daten und trifft Vorhersagen, um Effizienz, Qualität und Ressourceneinsatz zu verbessern.

Die interviewten Betriebsräte werden nach eigener Auskunft bei der Einführung solcher Systeme eingebunden. Basis dafür sind in der Regel entsprechende Betriebsvereinbarungen bzw. IT-Rahmenvereinbarungen (siehe ausführlich z. B. Stracke/Homann 2023). Schwierig sei jedoch, als Betriebsrat alle technischen Veränderungen und deren Auswirkungen zu überblicken und einschätzen zu können. Daher sei die Hinzuziehung externen Sachverständigen wichtig.

3.3.1 Softwaregestützte Erfassung und Steuerung von Anlagendaten

In industriellen Molkereien gehört die digitale Erfassung, Verarbeitung und Vernetzung von Produktionsdaten zum Standard. In den letzten Jahren wurde der Einsatz von Software, Sensorik- und Kamerasystemen zur Steuerung, Planung und Überwachung von Produktion und Intra-logistik kontinuierlich ausgebaut. Sensoren erfassen beispielsweise Parameter wie Temperatur, Fettgehalt oder Proteingehalt in Echtzeit.

Mit entsprechenden Anwendungen lassen sich Betriebs- und Anlagendaten – wie Maschinenlaufzeiten, Auslastung, Ausbringungsmengen, Störungen oder Umbauzeiten – systematisch erfassen und dokumentieren. Die Daten können für Qualitäts-, Sicherheits- und Fortschrittskontrollen sowie zur Kontrolle der Energiekosten genutzt werden. Sie lassen sich auch mit Logistik-, Absatz-, Verkaufsparametern verknüpfen.

Gleichzeitig ermöglichen softwaregestützte Systeme Fremdkörpererkennung und Chargenrückverfolgung. Viele Verarbeitungsbetriebe setzen darüber hinaus ERP-Systeme (wie SAP S / 4HANA) ein, um Ressour-

cenplanung und -einsatz über alle Unternehmensbereiche hinweg effizient zu gestalten (z. B. Planemos o. D).

Nach Auskunft von Interviewten wird viel mit dem Einsatz von KI experimentiert. KI kann beispielsweise bei der Fermentationskontrolle eingesetzt werden. KI lässt sich auch bei der Anpassung der Produktionsparameter nutzen, um Temperatur, pH-Wert und andere Variablen datenbasiert zu optimieren.

Durch KI-Bildverarbeitungstools und Sensorik können z. B. Unregelmäßigkeiten in Käse oder Joghurt erkannt werden (wie Farbabweichungen, Luftpfehlungen oder Texturunregelmäßigkeiten). Eine weitere Möglichkeit ist die Nutzung von KI bei der Vorhersage von Haltbarkeit. Modelle lernen aus historischen Produktions- und Lagerdaten, um die optimale Haltbarkeit oder Lagerbedingungen vorherzusagen.

3.3.2 Vorausschauende Instandhaltung

In Produktionsbereichen werden zunehmend softwaregestützte Systeme für vorausschauende Instandhaltung (Predictive Maintenance) eingesetzt oder getestet. Solche Systeme können den Wartungsbedarf vorhersagen. Zusätzlich lässt sich darüber der Maschinenzustand überwachen, auch Fehlerquellen können frühzeitig erkannt und Ausfälle minimiert werden.

Ein Beispiel ist die zur Unternehmensgruppe Theo Müller gehörende Sachsenmilch Leppersdorf GmbH, einer der modernsten Milchverarbeitungsbetriebe in Europa. Dort wurde in einem Pilotprojekt eine KI-gestützte Predictive-Maintenance-Lösung eingeführt (siehe ausführlich Siemens 2025).

Die Produktion von Sachsenmilch ist mit modernen, vernetzten Maschinen ausgestattet, die große Datenmengen erzeugen. Die Software nutzt KI-gestützte Algorithmen, um unmittelbare, aber auch künftige Maschinenprobleme zu erkennen. Auf dieser Basis kann die Wartung präventiv erfolgen, bevor es zu Stillständen bzw. ungeplanten Ausfallzeiten kommt. Dabei werden relevante Anlagendaten wie Temperatur und Frequenzen ausgewertet, um Abweichungen vom Normalbetrieb frühzeitig zu identifizieren.

In weiteren Projekten soll die Predictive-Maintenance Lösung in das SAP Plant Maintenance System integriert werden. Dadurch sollen Wartungsmeldungen aus der KI-Anwendung automatisiert in das SAP Plant Maintenance überführt und bei der Erstellung von Wartungsplänen berücksichtigt werden. Zusätzlich ist geplant, verstärkt einen Maintenance-Copilot für datengesteuerte Wartungsempfehlungen einzusetzen, um Teams bei Wartungsarbeiten zu unterstützen.

Darüber hinaus gehen Expert*innen davon aus, dass bei der Instandhaltung künftig noch stärker Möglichkeiten der Fernwartung genutzt werden. Technisch ist ein externer Zugriff (Remote) durch Anlagenhersteller bzw. Servicetechniker*innen schon lange möglich, sodass sich Störungen gemeinsam mit dem Vor-Ort-Team beheben lassen.

3.3.3 IT-gestützte Lagerverwaltungssysteme

Vor allem große Marktakteure setzen in ihren Lagern schon seit einigen Jahren automatische Hochregalsysteme ein. Dabei kommen in der Regel schienengeführte Regalbediengeräte und automatische Paletten-Shuttle-Systeme zum Einsatz (Mecalux 2021; Vogt 2023). Diese Systeme arbeiten nach vordefinierten Routen und sind häufig mit Sensoren sowie Technologien zur Warenverfolgung und -erkennung ausgestattet.

Zur Koordinierung der Vorgänge werden IT-gestützte Lagerverwaltungs- bzw. Warehouse-Management-Systeme genutzt. Die Software steuert den Materialfluss und die logistische Anbindung der Produktion an das Lager, sie übernimmt die Kommunikation mit den Regalbediengeräten, die Verwaltung der Stellplätze und die Auftragssteuerung für die Staplerfahrer*innen in der Verladung. Zudem können Chatbots oder Analyse-Dashboards zum Einsatz kommen, die Auskunft über Tracking, Status-Updates oder Performance-Kennzahlen wie Lieferzeiten, Zustellraten etc. geben (Körper 2025).

3.3.4 Intelligente Anwendungen für Produktionsplanung und Produktentwicklung

In der Molkereiwirtschaft wird intensiv über Möglichkeiten besserer Marktprognosen diskutiert, um die Planung von Produktion und Absatz besser aufeinander abzustimmen (Dorsch 2025). Laut Aussagen von Interviewten haben einige Molkereien in diesem Zusammenhang in jüngster Zeit IT-gestützte Systeme zur Produktionsplanung getestet oder eingeführt. Im Zentrum dieser Technologien stehen möglichst präzise Vorhersagen zu Produktions- und Nachfragemengen sowie die darauf abgestimmte Planung von Lieferketten, Lagerbeständen, Produktionskapazitäten etc. (Finn/Smalley 2026; Kinaxis o. D.).

Hintergrund ist, dass die Molkereiwirtschaft – wie die Lebensmittelindustrie insgesamt – durch kurzfristige Kundenbestellungen, stark schwankende Kundennachfragen und kurze Lieferfristen geprägt ist. Zudem müssen Produktionsplaner*innen schnell und flexibel auf neue Be-

darfe, technische Anlagenstörungen und verzögerte Lieferungen von Rohstoffen und Verpackungsmaterialien reagieren.

Zweck solcher Systeme ist es, Planer*innen bei ungeplanten Ereignissen und der Optimierung der Produktionsmengen, -zeiten und -reihenfolge zu unterstützen. Gleichzeitig sollen zu hohe Lagerbestände und lange Wartezeiten an den Verladerampen vermieden werden (SDZ 2025).

Bei der Produkt- und Rezepturenentwicklung wird mit KI-gestützten Anwendungen experimentiert, z. B. im Bereich fermentierter Milchprodukte, um mittels KI Kulturkombinationen zu testen und Geschmack, Textur oder Haltbarkeit zu optimieren (DSM-Firmenich 2024). KI-Systeme können Geschmackstests und Verbraucherdaten nutzen, um neue Rezepturen vorzuschlagen. Sie können auch vorhersagen, wie Änderungen in Fettgehalt, Süße, Proteinanteil oder Fermentation das Endprodukt beeinflussen.

Zudem ist es möglich, KI in Werbung, Marketing und Social Media zu nutzen, um beispielsweise Kaufhistorien oder Verbraucherpräferenzen zu analysieren und zielgruppenspezifische Werbung zu erzeugen. Dabei kann KI etwa Werbetexte, Social-Media-Posts oder visuelle Inhalte automatisch generieren oder optimieren.

3.3.5 Mobiles Arbeiten, Cloudlösungen und Chatbots

Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung der Arbeitsorganisation deutlich beschleunigt, insbesondere in kaufmännisch-administrativen Bereichen. Mobiles Arbeiten und virtuelle Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation sind fester Bestandteil des Arbeitslebens geworden.

Gleichzeitig wurden IT-Systeme modernisiert und vermehrt auf cloud-basierte Plattformlösungen umgestellt, um einen flexiblen, ortsunabhängigen Zugriff auf Daten und Anwendungen zu gewährleisten. Auch die Digitalisierung von Dokumenten wurde vorangetrieben, wodurch der Übergang zu papierlosen Prozessen forciert wurde.

Große Bedeutung hat zudem die Nutzung von Chatbots etwa für Recherchezwecke, zur Erstellung von Texten und Präsentationen, zur Lösung mathematischer Aufgaben etc. sowie der Einsatz weiterer KI-Tools z. B. zur Videogenerierung, Vorstellung von Präsentationen, Übersetzung von Gesprächen etc.

3.3.6 Automatisierung von Routineaufgaben und Nutzung von Analytics-Software im HR-Bereich

In letzter Zeit ist das Interesse an Automatisierungslösungen für kaufmännisch-administrative Tätigkeiten deutlich gewachsen. Im Kern geht es darum, manuelle und wiederkehrende Routineaufgaben – etwa Dateneingaben, die Erstellung von Listen, Verträgen und Berichten, den Versand von Bestätigungen, die Kontrolle von Rechnungen etc. – mithilfe softwaregestützter Prozesse bzw. Software-Robotern (Robotic Process Automation) zu automatisieren.

Ziel ist es, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten, Bearbeitungszeiten zu verkürzen und Beschäftigte von zeitaufwendigen Standardtätigkeiten zu entlasten. Dadurch entstehen aber auch Einsparpotenziale bei Stellen.

In den vergangenen Jahren hat in einigen Branchen zudem die Anwendung von Softwarelösungen auf dem Gebiet HR und People Analytics zugenommen. Für die Zukunft rechnen Interviewte auch in der Molkereiwirtschaft mit steigenden Verbreitungszahlen. Ziel solcher Systeme ist u. a., HR-Kennzahlen wie Fluktuation, Alters- oder Personalstruktur automatisch mit Unternehmenskennzahlen zu verknüpfen und entsprechende Auswertungen vorzunehmen (TZ Transformationszentrum 2022).

Ein zukünftiger Schwerpunkt könnte auf dem Einsatz von KI bei der Personalauswahl liegen. Bereits heute existieren KI-gestützte Anwendungen und Chatbots, die das Recruiting und Onboarding unterstützen, etwa die Beantwortung von Bewerberfragen sowie die Planung und Koordination von Bewerbungsgesprächen (ebd.).

Rein technisch eröffnen die hier und oben genannten Anwendungen Möglichkeiten, die Arbeitsleistung der Beschäftigten lückenlos zu erfassen und zu überwachen. Viele Beschäftigte wissen nicht vollends, wozu die erfassten Daten genutzt werden. Wichtig bei der Konzipierung und Regelung solcher Systeme ist aus Sicht interviewter Betriebsräte daher, dass sie nicht zur Verhaltens- und Leistungskontrolle der Beschäftigten herangezogen werden dürfen – und beispielsweise nicht dafür genutzt werden, „High Performer“ und „Low Performer“ zu identifizieren.

3.3.7 Mitarbeiter-Apps

Neben den klassischen internen Kommunikationskanälen – wie Schwarzes Brett, Intranet, Newsletter oder Info-Terminals – setzen einige Unternehmen Mitarbeiter-Apps ein. Diese sollen als mobiles Intranet fungieren, um den internen Informationsfluss zu verbessern und den Austausch und die Vernetzung der Beschäftigten zu erleichtern.

In der praktischen Anwendung liegt der Schwerpunkt solcher Apps auf der Bereitstellung aktueller Unternehmensinformationen, häufig sind zudem integrierte Messenger- oder Chatfunktionen enthalten. Je nach Ausgestaltung lassen sich auch administrative Prozesse digital über die Apps abbilden, etwa die Bereitstellung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen, Krankmeldungen, Urlaubsanträge sowie Schichtplanung und Arbeitszeiterfassung. Ebenso lassen sich darüber interne Umfragen, Formulare oder Checklisten erstellen (z. B. plano solutions 2024; Prisma 2024).

Lohnabrechnungen, Urlaubsanträge etc. erfolgen in vielen Molkereien bereits auf digitalem Wege. Auch Kommunikationsplattformen, über die sich Beschäftigte untereinander austauschen können, werden genutzt.

Einige Betriebsräte zeigen sich gegenüber der Einführung von Mitarbeiter-Apps eher skeptisch bzw. lehnen dies ab. Sie betonen, dass solche Anwendungen allenfalls das bestehende Intranet ergänzen sollten. Besonders kritisch wird das Risiko gesehen, dass Arbeit durch die Nutzung der Apps im privaten Umfeld zeitlich und räumlich „entgrenzt“ wird und Beschäftigte dadurch einer Erwartungshaltung ausgesetzt sein könnten, jederzeit auf Informationen oder Anfragen zu reagieren – selbst außerhalb ihrer regulären Arbeitszeit. Gleichzeitig erkennen Betriebsräte an, dass digitale Lösungen zeitgemäß sind und insbesondere für jüngere Beschäftigte und potenzielle Bewerber*innen attraktiv sein könnten.

3.3.8 Sektorstrategie 2030: Digitalisierung entlang der gesamten milchwirtschaftlichen Wertschöpfungskette

Über die betriebliche Ebene hinaus ist die branchenübergreifende „Strategie 2030 der deutschen Milchwirtschaft“ der Trägerverbände Deutscher Bauernverband (DBV), Deutscher Raiffeisenverband, Interessengemeinschaft Genossenschaftliche Milchwirtschaft, Milchindustrie-Verband und Bundesverband der Privaten Milchwirtschaft zu erwähnen. Diese enthält u. a. klare Zielsetzungen und Handlungsfelder im Bereich Digitalisierung (DBV et al. 2020), die in einem „10 Punkte-Plan zur digitalen Zukunft der deutschen Milchwirtschaft“ konkretisiert wurden (Börgermann 2023).

Danach werden über die gesamte milchwirtschaftliche Wertschöpfungskette Verbesserungspotenziale u. a. bei der Datenerfassung in Datenportalen, der Zusammenführung und dem Austausch von Daten und dem Aufbau von multidimensionalen Datennetzen über alle Stufen der Wertschöpfungskette gesehen.

Kernpunkt ist die Schaffung einer digitalen Plattform bis 2030, die sämtliche wissenschaftliche Einrichtungen, Institute und Lehranstalten der Milchwirtschaft abbilden und besser vernetzen soll (MIV 2025e). Die

Plattform soll einen strukturierten Einblick in laufende Aktivitäten bieten und die interdisziplinäre Zusammenarbeit von der Grundlagenforschung bis hin zu Anwendung und Vermarktung fördern.

4. Struktur der Molkereiwirtschaft

Die Molkereiwirtschaft befindet sich – ähnlich wie die Milcherzeugerseite – in einem anhaltenden Strukturwandel. Im Vergleich zu europäischen Nachbarländern ist sie jedoch nach wie vor relativ fragmentiert. Die Konsolidierungsdynamik hatte sich über einige Jahre abgeschwächt, mit anstehenden Großfusionen könnten sich Konzentrationstendenzen wieder verstärken.

4.1 Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen

Ausgehend von rund 2.800 milchverarbeitenden Unternehmen – als Molkereien und Abnehmer von Milch – im alten Bundesgebiet im Jahr 1960 halbierte sich ihre Zahl etwa alle zehn Jahre (MIV 2024d). Bis zum Jahr 2000 sank sie auf 251 milchverarbeitende Unternehmen (Tabelle 10). Um die Jahrtausendwende ist vor allem die Zahl kleinerer Privatmolkereien zurückgegangen (Murmans 2024a).

Tabelle 10: Strukturdaten der Molkereiwirtschaft

	2000	2003	2006	2009	2012	2015	2018*	2021*	2024*
Anzahl milchverarbeitende Unternehmen**	251	230	198	194	144	124	142	138	137
davon mit eigener Milchanlieferung	218	201	190	148	111	101	115	110	107
durchschnittliche Milchanlieferung je Unternehmen (Mio. kg)	108	120	137	147	209	254	223	226	–
Anzahl Unternehmen nach Umfang der jährlichen Milchverarbeitung									
0 bis unter 50.000 t	118	111	99	101	65	50	54	54	56
50.000 bis unter 100.000 t	47	37	23	22	19	17	16	13	8
100.000 bis unter 300.000 t	57	53	48	39	34	33	50	46	47
über 300.000 t	29	29	28	30	26	24	22	25	26
über 500.000 t	13	16	14	13	15	–	–	–	–
über 1.000.000 t	–	–	5	4	4	6	11	8	8
Anzahl Unternehmen nach Produktionsrichtung									
Frischmilcherzeugnisse	198	173	146	133	90	–	94	90	87
darunter Konsummilch	178	148	125	111	70	62	64	64	56
Kondensmilch	16	14	11	12	9	10	9	8	–
Trockenmilchpulver	43	–	39	41	30	35	38	38	37
Butter	135	109	96	83	62	63	69	70	65

	2000	2003	2006	2009	2012	2015	2018*	2021*	2024*
Käse insgesamt	193	150	154	167	115	113	106	106	98
Hartkäse	51	40	44	43	31	30	34	36	–
Schnittkäse	84	66	72	75	48	51	55	54	–
Weichkäse	37	–	34	42	23	23	24	24	–
Pasta Filata	–	19	19	25	20	18	22	22	–
Sauermilch- und Kochkäse	25	22	20	23	21	17	16	16	–
Frischkäse	94	62	66	67	50	52	53	53	–
Schmelzkäse	20	19	18	15	14	12	12	11	–
Milcheiweißerzeugnisse/Kasein	4	4	6	5	6	12	7	8	–

*Anmerkungen: Gedankenstrich: keine Daten; Strukturhebung im Drei-Jahres-Rhythmus; * aufgrund geänderter Methodik eingeschränkte Vergleichbarkeit mit Ergebnissen der Vorjahre (je nach Quelle/Erhebungsdatum können Zahlen voneinander abweichen);*

*** Molkereien und Abnehmer von Milch*

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach AMI (2025), BLE (2022b, 2025e) und MIV (2025d)

4.1.1 Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen auf stabilem Niveau

Im Zuge weiter fortlaufender Konzentrationsprozesse durch Betriebsaufgaben, Übernahmen und Fusionen sank die Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen bis 2015 weiter auf 124. Danach stieg die Zahl allerdings wieder, 2024 wurden 137 Unternehmen gezählt (BLE 2025e). Der leichte Anstieg lässt sich auf Neugründungen bzw. die Gründung von Tochter- und verbundenen Unternehmen zurückführen, die zeitgleich stattfindende Unternehmensaufgaben und -übernahmen mehr als ausgeglichen haben (siehe auch Thiele 2024).

Mehr als 60 Prozent der Milchverarbeitungsunternehmen beziehen ausschließlich konventionell erzeugte Rohmilch, 10 Prozent verarbeiten nur biologisch erzeugte Rohmilch; etwa 27 Prozent decken beide Produktionsrichtungen ab (Deutscher Bundestag 2025). Die Zahl der Unternehmen mit einem Fokus auf biologisch erzeugter Rohmilch hat sich seit 2012 nur unwesentlich verändert.

Während die Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen mit eigener Milchanlieferung zwischen 2000 und 2024 deutlich von 218 auf 107 zurückgegangen ist, ist die durchschnittliche Milchanlieferung je Unternehmen von 108 auf 226 Millionen Kilogramm im Jahr 2021 um mehr als das Doppelte gestiegen; für 2024 liegen keine Zahlen vor (siehe Tabelle 10). Seit 2012 hat sich die Veränderungsdynamik jedoch deutlich abgeschwächt – sowohl die Unternehmenszahl als auch die durchschnittliche Verarbeitung pro Unternehmen hat sich seitdem nur unwesentlich verändert.

Im Jahr 2024 gab es neben den 107 Molkereiunternehmen 59 Milchsammelstellen, die die Milch als Zwischenstufe zwischen Erzeugern und Milchverarbeitern an die Molkereien weiterverkaufen (BLE 2025e).⁹ Die Zahl der Sammelstellen ist – bei durchschnittlich steigender Milchaufnahme pro Stelle – nach wie vor rückläufig, 2018 gab es deutschlandweit noch 84 Sammelstellen (BLE 2022c).

Insbesondere in Bayern haben Sammelstellen ihre Tätigkeit eingestellt. Betroffen sind v.a. kleinere Sammelstellen mit einer jährlichen Milchaufnahmekapazität zwischen 5.000 und 20.000 Tonnen (ebd.). Hintergrund für die abnehmende Zahl ist unter anderem, dass Molkereien,

9 Milchsammelstellen verfügen in der Regel nicht über eigene Verarbeitungsanlagen, sondern leiten die gesammelte Milch auf Basis von Lieferverträgen an Molkereien weiter. Häufig handelt es sich dabei um Liefergenossenschaften, die zugleich eine Genossenschaftsmolkerei betreiben und ausschließlich diese beliefern. In einigen Fällen haben sich Liefergenossenschaften jedoch neu ausgerichtet und Liefervereinbarungen mit privaten Molkereien getroffen (HSH Nordbank 2017).

die bis dato die Milch von Mitgliedern der Sammelstellen bezogen und verarbeiteten, diese aus Kostenüberlegungen übernommen haben.

4.1.2 Genossenschaften verarbeiten den Großteil der Milch

Was die Verarbeitungskapazitäten angeht, sind in Deutschland – ebenso wie in vielen europäischen Ländern wie den Niederlanden, Dänemark und Frankreich – Genossenschaften die vorherrschende Organisationsform im Molkereisektor (Sirius 2025).

Nach Angaben des MIV (2025b) werden schätzungsweise 70 Prozent der produzierten Milch von Genossenschaften erfasst und verarbeitet. Privatmolkereien erfassen ca. 30 Prozent der Milch in Deutschland, tatsächlich verarbeitet werden jedoch etwa 35 Prozent, da teilweise ergänzend Milch von Liefergenossenschaften bezogen wird (MIV 2025c).

In der Tendenz stimmen diese Zahlen mit Berechnungen von Thiele (2024) überein. Danach entfielen von der im Jahr 2022 von den 70 größten Molkereien in Deutschland verarbeiteten Milch 61 Prozent auf Genossenschaften, während 39 Prozent der Rohmilch von Privatmolkereien erfasst wurden.¹⁰ Was die Gesamtzahl der von Thiele (2024) identifizierten 70 Molkereien angeht, waren allerdings nur 40 Prozent Genossenschaften (bzw. eG-Unternehmen), d. h. die Verarbeitungskapazität von genossenschaftlich organisierten Einheiten ist im Durchschnitt größer.

Es stellt sich die Frage, ob sich die verarbeitete Milchmenge pro Beschäftigten in Genossenschaften und Privatmolkereien nach wie vor unterscheidet. Maack, Kreft und Voss (2005) hatten festgestellt, dass von ihnen analysierte Genossenschaften im Durchschnitt deutlich mehr als 1.000 Tonnen pro Beschäftigten und damit drei bis fünfmal so viel Milch pro Beschäftigten verarbeiteten wie untersuchte Privatmolkereien.

Ursächlich dafür war der hohe Anteil an Bulkwaren (Massenprodukten) in der Verarbeitung der Genossenschaften, die mit hohem Durchsatz und weniger Personalaufwand produziert wurden. Privatmolkereien hingegen waren zu Beginn der 2000er Jahre stärker auf Markenprodukte und höherwertige Spezialitäten konzentriert, die als arbeitsintensiver galten.

Im Vergleich mit damals großen europäischen Genossenschaften mit Produktionsstandorten in Deutschland (Campina, Arla) wurde bei Maack, Kreft und Voss (2005) deutlich, dass deren Verarbeitungsstrukturen eher den deutschen Privatmolkereien als den Genossenschaften ähnelten.

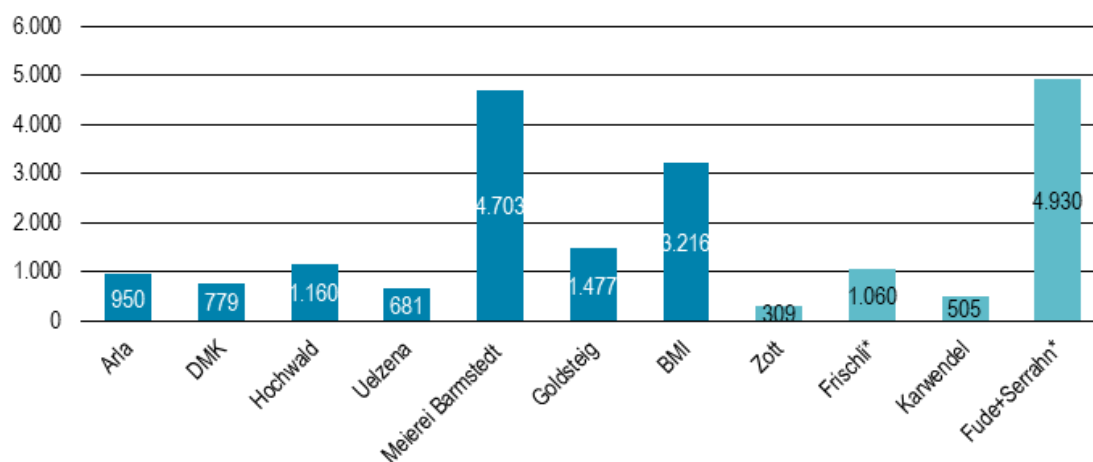
¹⁰ Der Wert bezieht sich u. a. auf die Situation vor dem Verkauf der drei Landliebe-Werke durch FrieslandCampina (Genossenschaft) an die Unternehmensgruppe Theo Müller (Privatunternehmen) im Jahr 2023.

Große europäische Genossenschaften hatten ihre Strukturen damals stärker umgebaut – weg von reiner Bulkproduktion hin zu mehr marken- und produktorientierter Verarbeitung.

4.1.3 Hohe Verarbeitungsmengen pro Beschäftigten bei Genossenschaften und Handelsmarkenherstellern

Die exemplarische Analyse ausgewählter Molkereien im Rahmen der vorliegenden Studie zeigt, dass die verarbeiteten Milchmengen pro Beschäftigten mit über 4.000 Tonnen infolge von Produktivitätsfortschritten teils deutlich über den von Maack, Kreft und Voss (2005) ermittelten Werten liegen (Abbildung 21). Zudem zeigt sich, dass es nach wie vor Genossenschaften gibt, deren Verarbeitungskapazität pro Beschäftigten deutlich über der von Privatmolkereien liegt.

Abbildung 21: Verarbeitete Milchmenge pro Beschäftigten in ausgewählten Molkereien in Deutschland (2024; in Tonnen)



Anmerkungen: blau: Genossenschaften; türkis: Privatmolkereien; * Werte für 2022, Milchmenge geschätzt durch ife Institut für Ernährung und Ernährungswirtschaft
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach ife (2024) und öffentlich zugänglichen Unternehmensinformationen

Die exemplarische Auswertung unterstreicht auch die Zweiteilung zwischen genossenschaftlich und privat geführten Unternehmen. Fude + Serrahn ist zwar eine Privatmolkerei, die hohe Verarbeitungskapazitäten pro Beschäftigten aufweist (fast 5.000 Tonnen). Anders als klassische Mar-

kenartikelhersteller verfügt Fude + Serrahn – ähnlich wie Gropper – über keine große Endverbrauchermarke. Stattdessen liegt der Schwerpunkt auf der Produktion von Handelsmarken für den LEH, Milchprodukten für Großverbraucher sowie industriellen Rohwaren für die weiterverarbeitende Industrie (Fude + Serrahn 2025a, 2025b).

Bis 2021 hielt DMK Deutsches Milchkontor 51 Prozent der Anteile an Fude + Serrahn, der DMK-Anteil wurde dann auf zehn Prozent reduziert (DOC Kaas 2021). Die Strukturen von Fude + Serrahn sind also durch das Genossenschaftsmodell mitgeprägt.

Thiele (2024) weist für das Jahr 2022 eine rechnerische Arbeitsproduktivität von 770 Tonnen verarbeiteter Milch pro Beschäftigten in der Molkereibranche aus. Eine Differenzierung nach Genossenschaften und Privatunternehmen erfolgt dabei nicht.

4.1.4 Wachsende Bedeutung von Unternehmen mit hohen Verarbeitungskapazitäten

Im Konsolidierungsprozess sind kleinere Strukturen bzw. vor allem Unternehmen mit einer jährlichen Milchverarbeitungskapazität von weniger als 100.000 Tonnen vom Markt verschwunden. Im Jahr 2000 wurden 165 Unternehmen dieser Größenordnung gezählt; 2024 nur noch 64. Seit 2012 hat die Veränderungsdynamik in dieser Größenklasse jedoch nachgelassen (Tabelle 10).

Mit Blick auf Unternehmen mit einer jährlichen Milchverarbeitung von 100.000 Tonnen und mehr zeigt sich über die letzten rund zwei Jahrzehnte eine weitestgehende Stabilisierung bzw. nur minimale Abnahme der Unternehmenszahl. Im Jahr 2024 hatten 47 Molkereien eine Milchverarbeitungskapazität von 100.000 bis 300.000 Tonnen, 26 Molkereien verarbeiteten 300.000 Tonnen Milch und mehr.

Bemerkenswert ist der im Zeitverlauf insgesamt leichte Anstieg der Zahl der Unternehmen mit über einer Million Tonnen Milchverarbeitung – 2024 wurden acht solcher Unternehmen gezählt. Dies unterstreicht die wachsende Bedeutung großer Unternehmen und Konzerne; größere Einheiten wachsen und verarbeiten mehr Milch. Für die Zukunft ist mit einem weiteren Wegfall kleinerer Verarbeitungsstrukturen zu rechnen.

Produktbezogen fällt insbesondere auf, dass die Zahl der Unternehmen, die Frischmilcherzeugnisse – v. a. Konsummilch – verarbeiten, trotz einer zuletzt stabilen Entwicklung langfristig stark rückläufig ist, von 198 im Jahr 2000 auf 87 im Jahr 2024 (Tabelle 10). Dieser Rückgang spiegelt u. a. die veränderten Konsumgewohnheiten und die Konzentration der Verarbeitungskapazitäten im Frischmilchbereich wider.

Auch die Anzahl der Käse herstellenden Unternehmen hat sich halbiert, von 193 im Jahr 2000 auf 98 Unternehmen im Jahr 2024, wobei die Zahl der Unternehmen, die Pasta Filata produzieren, über die Jahre ebenso stabil geblieben ist wie Zahl der Pulverhersteller.

Die Zahl der Butterhersteller hat zwischen den Jahren 2000 mit 135 Unternehmen und 2012 mit 62 Unternehmen stark abgenommen. Seitdem hat sich die Zahl stabilisiert, 2024 wurden 65 butterverarbeitende Unternehmen gezählt.

4.2 Zahl der milchverarbeitenden Betriebe

Während die Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) Unternehmen als Bezugseinheit heranzieht, erfasst die Bundesagentur für Arbeit (BA) die Zahl der milchverarbeitenden Betriebe. In Abbildung 22 ist die Entwicklung der Zahl der Betriebe zwischen 2014 und 2024 dargestellt, in dem mindestens ein sozialversicherungspflichtiges oder geringfügiges Beschäftigungsverhältnis besteht (Fallkonzept).¹¹

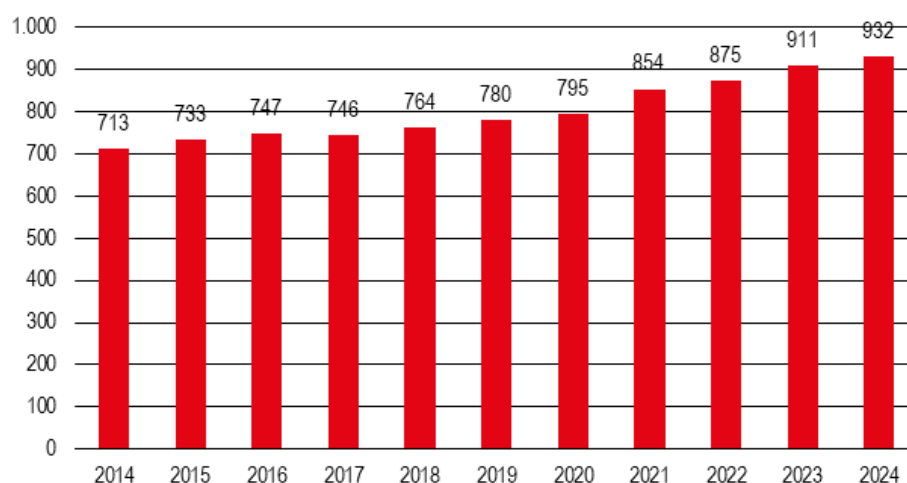
4.2.1 Deutliche Zunahme der Betriebszahlen

Die Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen ist der BLE (2025a) und dem Deutschen Bundestag (2025) zufolge über die letzten rund zehn Jahre relativ konstant geblieben (2024: 141 Unternehmen), die Zahl der Betriebe ist jedoch deutlich angestiegen. Nach Angaben der BA (2025) lag die Zahl der milchverarbeitenden Betriebe im Jahr 2014 bei 713, im Jahr 2024 wurden mehr als 930 Betriebe erfasst (Abbildung 22); 257 davon waren auf die Herstellung von Speiseeis ausgerichtet.¹²

11 Die Bundesagentur unterscheidet bei der Erfassung von Betrieben zwischen dem Fall- und dem Personenkonzept. Nach dem Personenkonzept wird ein Betrieb erfasst, wenn dort mindestens ein sozialversicherungspflichtig Beschäftigter tätig ist. Dabei wird jede Person nur mit ihrer sozialversicherungspflichtigen Hauptbeschäftigung berücksichtigt. Nach dem Fallkonzept hingegen werden neben sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auch Minijobber*innen berücksichtigt, sodass die Zahl der Betriebe nach diesem Konzept höher ausfällt.

12 Bei den Herstellern von Speiseeis handelt es sich in 66 Prozent der Fälle um Kleinbetriebe mit weniger als zehn Beschäftigten. Die Zahl der Kleinbetriebe hat sich in den letzten zehn Jahren nur unwesentlich verändert (BA 2025).

Abbildung 22: Anzahl der milchverarbeitenden Betriebe (2014–2024)



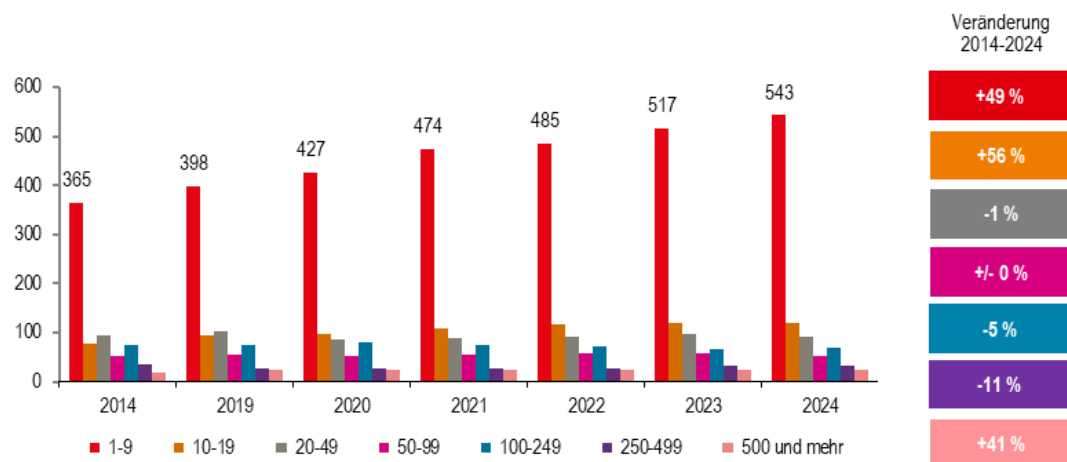
*Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig oder einem geringfügig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung nach BA (2025)*

Dass die Zahl der Betriebe grundsätzlich höher liegt als die Zahl der Unternehmen, ist nachvollziehbar. Unternehmen sind rechtlich selbstständige Wirtschaftseinheiten, Betriebe dagegen technisch-organisatorische Einheiten, die in der Regel örtlich gebunden sind (z.B. BLE 2025a; Schroer o. D.). Ein Unternehmen kann aus mehreren Betrieben bestehen.

Als mögliche Gründe für die generelle Zunahme der Betriebszahlen bei stabilen Unternehmenszahlen lassen sich u. a. organisatorische Entwicklungen innerhalb der Unternehmen heranzuführen, beispielsweise die Einrichtung spezialisierter Betriebe für unterschiedliche Produktlinien, die Aufteilung bestehender Produktionsstandorte oder der generelle interne Ausbau der Strukturen.

Wesentlich ist vor allem, dass seit 2014 die Zahl der Kleinstbetriebe mit weniger als zehn Beschäftigten um 178 Betriebe zugenommen hat (Abbildung 23). Das Gros der milchverarbeitenden Betriebe (543 Betriebe) gehört auch zu dieser Größenklasse.

Abbildung 23: Anzahl der milchverarbeitenden Betriebe nach Betriebsgrößenklassen (2014–2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig oder einem geringfügig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BA (2025)

Spezielle Gründe für den Anstieg der Zahl der Kleinbetriebe sind nach Auskunft von Interviewten auch in der Bedeutungszunahme von lokalen/regionalen Nischenmärkten und der zunehmenden Direktvermarktung lokal/regional erzeugter Milch durch die Milchbauern selbst zu sehen.¹³ In Teilen wird die steigende Zahl der Kleinbetriebe auf die hohe Produktdiversifizierung zurückgeführt. Im Alpenraum sind auch kleinere Senneerien entstanden, die traditionelle Herstellungsmethoden wiederbeleben wollen.

Gestiegen ist zudem die Zahl der Betriebe in den Größenklassen 10 bis 19 Beschäftigte (+43 Betriebe) und 500 und mehr Beschäftigte (+7 Betriebe), während die Zahl der Betriebe mittlerer Größenklassen (zwischen 20 und 499 Beschäftigten) stagniert bzw. rückläufig ist.

In Branchen mit vergleichbarer Entwicklung spricht man in diesem Zusammenhang von einer „Ausdünnung der Mitte“ (siehe z. B. Stracke/Ho- mann 2023). Ausschlaggebend für die Entwicklung bei Betrieben mittlerer Größenordnung sind nicht nur Betriebsaufgaben, sondern auch das Zurückfallen von Betrieben in die nächstniedrigere Größenklasse aufgrund von Kapazitäts- und Beschäftigungsabbau bzw. das Aufrücken von Be-

¹³ Nach einer Umfrage von Top agrar im Frühjahr 2025 sind jedoch nur wenige Milchviehhalter an einer Hofmolkerei interessiert. Die Mehrheit der Umfrageteilnehmenden will ihre Milch weiterhin an eine Molkerei vermarkten (Piepenbrock 2025).

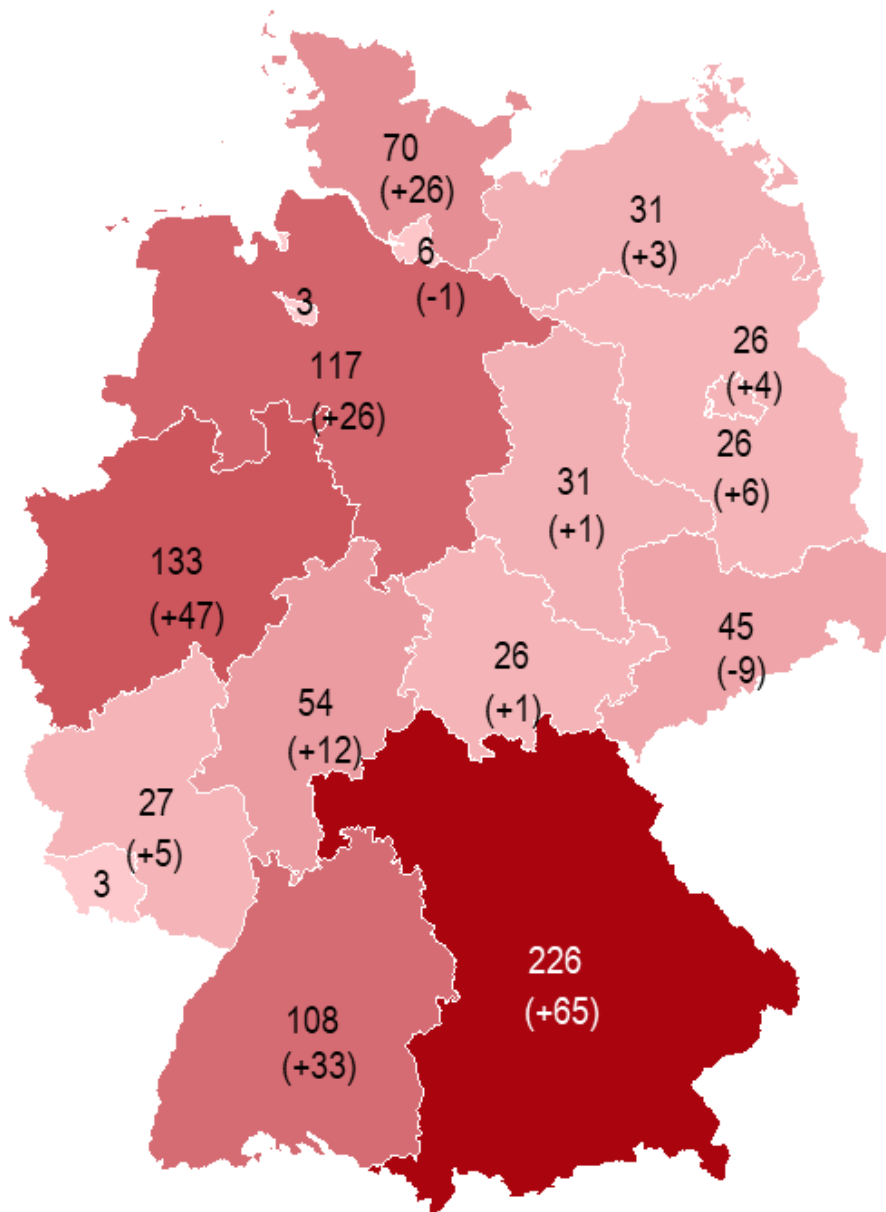
etrieben in die nächsthöhere Kategorie durch einen Aufbau von Kapazitäten und Beschäftigung.

4.2.2 Regionale Schwerpunkte: Bayern und Nordrhein-Westfalen

Die meisten milchverarbeitenden Betriebe sind in Bayern angesiedelt (226 Betriebe); dort befindet sich auch der überwiegende Teil der privaten Molkereien. Weitere regionale Schwerpunkte liegen in Nordrhein-Westfalen (133 Betriebe), Niedersachsen (117 Betriebe), Baden-Württemberg (108 Betriebe) und Schleswig-Holstein (70 Betriebe) (Abbildung 24).

In den genannten Bundesländern ist die Zahl der Betriebe in den vergangenen zehn Jahren angestiegen. Rückläufig war sie hingegen nur in Sachsen (–9 Betriebe auf 45 im Jahr 2024) und in Hamburg (–1 Betrieb auf 6 im Jahr 2024).

Abbildung 24: Anzahl der milchverarbeitenden Betriebe nach regionaler Verbreitung (2024)



Anmerkungen: in Klammern absolute Veränderung seit 2014;
Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig oder einem geringfügig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BA (2025); unterstützt durch Bing/Microsoft/GeoNames/TomTom

4.3 Umsatzkonzentration

Die Verschiebung der Branchenstruktur zugunsten der größeren Unternehmen und Konzerne zeigt sich nicht nur in den Verarbeitungskapazitäten (siehe Kapitel 4.1), sondern auch in den Umsatzzahlen gemäß der Statistik des Statistischen Bundesamtes, das die Umsätze der umsatzsteuerpflichtigen Akteure kumuliert nach Umsatzgrößenklassen erfasst (Tabelle 11). Aktuelle Daten liegen jedoch nur für die Jahre 2020 bis 2023 vor.

Tabelle 11: Umsatzsteuerpflichtige Akteure in der Milchverarbeitung nach Umsatzgrößenklassen (2020 und 2023)

Umsatzgrößenklasse	2020			2023		
	Anzahl	Umsatz in Mio. €	Marktanteil	Anzahl	Umsatz in Mio. €	Marktanteil
bis unter 1 Mio. €	548	126	0,4 %	501	132	0,3 %
1 bis unter 50 Mio. €	186	2.290	6,5 %	180	1.814	4,0 %
50 bis unter 250 Mio. €	62	7.737	21,9 %	69	8.663	19,3 %
250 Mio. € und mehr	34	25.181	71,3 %	43	34.322	76,4 %
insgesamt	830	35.335	100%	793	44.932	100 %

Anmerkungen: teilweise eigene Berechnungen; Rundungsdifferenzen möglich; die Statistik umfasst ausschließlich Steuerpflichtige mit einem Jahresumsatz von mehr als 22.000 Euro (ohne Umsatzsteuer); Daten stehen nur für die Jahre 2020 bis 2023 zur Verfügung; aufgrund unterschiedlicher statistischer Erfassungen ist die Zahl der Steuerpflichtigen (nach Destatis) deutlich höher als die Zahl der Unternehmen (nach BLE)

Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025j)

Das Gros der Umsätze in der Milchverarbeitung ist auf wenige Akteure konzentriert. An der Spitze stehen 43 Umsatzsteuerpflichtige mit einem Jahresumsatz von jeweils 250 Millionen Euro und mehr. Diese erwirtschafteten im Jahr 2023 zusammen über 34 Milliarden Euro, was nach

eigener Berechnung 76 Prozent des gesamten Branchenumsatzes entspricht.

Der Marktanteil der verbleibenden 750 steuerpflichtigen Akteure betrug im Jahr 2023 weniger als 24 Prozent, nachdem er 2020 bei knapp 29 Prozent gelegen hatte. Der Umsatzanteil dieser Gruppe ist den Zahlen des Statistischen Bundesamtes zufolge also rückläufig.

Die Zahl der Steuerpflichtigen mit einem jährlichen Umsatz von 250 Millionen Euro und mehr ist im Jahr 2023 im Vergleich zum Jahr 2020 von 34 auf 43 angestiegen. Hierin wird deutlich, dass das Größenwachstum bei zuletzt insgesamt gestiegenen Branchenumsätzen kontinuierlich anhält. Die Gruppe der Steuerpflichtigen mit bis zu 1 Million Euro Jahresumsatz ist zwar zahlenmäßig die größte (501 im Jahr 2023), spielt mit einem Marktanteil von 0,3 Prozent aber nur eine unwesentliche Rolle.

4.4 Übernahmen und Fusionen

Der Strukturwandel in der milchverarbeitenden Industrie wird maßgeblich durch Konsolidierungs- und Konzentrationsprozesse bestimmt. Die Zahl der Betriebe ist zuletzt zwar gewachsen, aber Fusionen, Übernahmen, Zukäufe, Restrukturierungen sowie Betriebs- und Standortschließungen haben den Wandel vorangetrieben.

4.4.1 Privat und genossenschaftlich: „Getrennte“ Konzentrationsprozesse

Der Konzentrationsprozess bei privaten und genossenschaftlichen (deutschen) Molkereien ist in den vergangenen Jahrzehnten weitestgehend getrennt voneinander verlaufen. Zusammenschlüsse zwischen beiden Unternehmensformen sind nach wie vor die Ausnahme, Kooperationen und die Übernahme einzelner Standorte finden hingegen statt.

Ein Grund für diese Besonderheit liegt im Gesellschaftsrecht. Eine Umwandlung von Genossenschaften in Kapitalgesellschaften wird in der Praxis durch die zu finanzierende Barabfindung erschwert (siehe auch Maack/Kreft/Voss 2005). Genossenschaften, die sich z. B. in eine GmbH oder AG umwandeln, müssen ihren Mitgliedern eine angemessene Barabfindung anbieten, die auf dem Realwert, also dem tatsächlichen „inneren Wert“ basiert. Dieser liegt oft deutlich über dem Nennwert.

Einige genossenschaftlich strukturierte Molkereien bzw. -gruppen haben kapitalmarktfähige Gesellschaften gegründet, als deren Gesellschafter die Genossenschaften fungieren, z. B. DMK Deutsches Milchkontor

GmbH, Hochwald Foods GmbH oder Goldsteig Käsereien Bayernland GmbH.¹⁴

Über die Kapitalgesellschaften können dann auch Übernahmen privater Molkereien oder Beteiligungen erfolgen. Ein Beispiel ist die Mehrheitsbeteiligung der Hochwald Foods GmbH an der Almil AG im Jahr 2019/2020 (Gierse-Westermeier 2019). Ein historisches Beispiel für die Übernahme einer privaten Molkerei durch eine Genossenschaft ist die Übernahme der Privat-Molkerei Borgmann GmbH & Co. KG durch die Humana Milchunion eG im Jahr 2001 (LZ 2001).

Fusionen zwischen Genossenschaften

Übernahmen bzw. Fusionen zwischen Genossenschaften waren bisher deutlich häufiger zu beobachten – wobei genossenschaftliche Zusammenschlüsse laut Genossenschaftsgesetz rechtlich durch Fusion (Verschmelzung) erfolgen, nicht durch Übernahme. Damit hat sich die Anzahl der genossenschaftlichen Molkereien in Deutschland kontinuierlich reduziert (MIV 2025a), genaue Zahlen liegen jedoch nicht vor.

DMK beispielsweise ist durch die Fusion der beiden genossenschaftlich organisierten norddeutschen Unternehmen Nordmilch eG und Humana Milchunion eG im Jahr 2011 entstanden (Top agrar 2011). Im Jahr 2016 wurde DMK mit dem damals zweitgrößten niederländischen Käseproduzenten DOC Kaas zusammengeschlossen. DOC Kaas ist seitdem eine 100-prozentige Tochter der DMK GmbH, hat aber seine eigenständig genossenschaftliche Struktur behalten (Welt 2016).

Die Fusion zwischen Arla Foods und der Milch-Union Hocheifel eG wurde 2012 abgeschlossen, nachdem Arla Foods bereits im Jahr zuvor durch den Zusammenschluss mit der Hansa-Milch Mecklenburg-Holstein eG und der Übernahme der Allgäuland-Käsereien GmbH seine Präsenz in Deutschland ausgebaut hatte (Arla Foods Deutschland 2011a, 2011b).

Beispiele für aktuelle, mehrjährige Kooperation sind das ArNoCo-Joint-Venture von DMK und Arla Foods bei der Molkeverarbeitung oder das Joint-Venture zwischen Uelzena eG, Meierei Wasbek eG, Meierei Barmstedt eG und Molkereigenossenschaft Schmalfeld-Hasenmoor eG beim MTW Milchtrockenwerk Norddeutschland in Neumünster (MTW 2025; HSH Nordbank 2017). Die Molkereien Hochwald und Schwälbchen (Pri-

14 Zentrales Element der Beziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaft ist die in der Satzung geregelte Lieferbeziehung. Danach müssen Milcherzeuger ihre gesamte Milch liefern, die Molkereigenossenschaft ist verpflichtet, diese abzunehmen und zu vermarkten. Wird der operative Molkereibetrieb in eine rechtlich selbständige Tochtergesellschaft (in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft) ausgegliedert, fungiert die Genossenschaft als Liefergenossenschaft, die die angelieferte Rohmilch vollständig an die Tochtergesellschaft weitergibt. Basis dafür ist ein Milchliefervertrag zwischen beiden Einheiten (HSH Nordbank 2017).

vatunternehmen) arbeiten seit 2017 bei der H-Milch-Produktion und bei der Rohmilchversorgung zusammen, d.h. die Produktion von haltbarer Milch wurde an Hochwald übertragen (Schwälbchen Molkerei 2025).

Kostendegression durch Fusionen

Einer der Hauptgründe für Fusionen sind Kostensenkungspotenziale bzw. Fragen der betriebswirtschaftlichen Effizienz. Daneben versprechen sich fusionierte Unternehmen bzw. Genossenschaften mit zunehmender Größe weitere Synergieeffekte vor allem in den Bereichen Marktabdeckung, Vertriebsstrukturen, Produktinnovationen, Marketing (wie die Etablierung von Marken) sowie Internationalisierung (durch eine Steigerung von Exporten oder Direktinvestitionen) und damit insgesamt bessere Erfolgsaussichten in einem globalisierten Markt (z. B. MIV 2025a).

Ein weiterer Beweggrund kann sein, die Verhandlungsposition eines fusionierten Unternehmens bzw. einer fusionierten Genossenschaft gegenüber dem LEH zu stärken.

Zusammenschlüsse verursachen zunächst jedoch beträchtliche Kosten. Rationalisierungsmaßnahmen wie Standortschließungen, Sozialpläne für Personalabbau oder Sonderabschreibungen kosten viel Geld und belasten die Bilanz (z. B. MIV 2025a). Auf längere Sicht können Zusammenschlüsse – rein betriebswirtschaftlich betrachtet – Einsparungen bei Transport, Produktion und Verwaltung ermöglichen, allerdings kann sich durch die höhere Komplexität unter Umständen ein erhöhter Koordinations- und Abstimmungsaufwand ergeben.

Abgeschwächte Konzentrationsdynamik bis 2022

Die Analyse der Konzentrationsprozesse anhand der Daten der BLE (2022b, 2025e) und des MIV (2024d) legt nahe, dass sich die Konzentrationsdynamik in den etwa anderthalb Jahrzehnten bis zum Jahr 2022 abgeschwächt hat.

Thiele (2024) interpretiert die Entwicklung bis 2022 so, dass die Realisierung von Skaleneffekten¹⁵ augenscheinlich an Bedeutung verloren hatte und andere Strategien wichtiger wurden. Immer größere Verarbeitungsmengen seien an Grenzen gestoßen, weil parallel zu sinkenden Verarbeitungskosten die Kosten der Lieferlogistik gestiegen seien.

Im Jahr 2023 sorgte der Erwerb der bis dahin zu FrieslandCampina gehörenden Marke „Landliebe“ inklusive des überwiegenden Teils des Deutschlandgeschäfts des niederländischen Konzerns durch die Unternehmensgruppe Theo Müller (UTM) für Schlagzeilen (LZ 2023; Lehmann

¹⁵ Gemeint sind Größen- und Kostenvorteile durch eine Steigerung der Produktionsmenge oder der Unternehmensgröße, die die Durchschnittskosten pro produzierter Einheit sinken lassen.

2023). Dabei wurden drei Produktionsstandorte übernommen, das Geschäft wurde in die Landleibe GmbH überführt. Die Übernahme der Marke Tuffi wurde vom Bundeskartellamt untersagt, sie wurde von Hochwald übernommen (Richarts 2024). Die Landleibe-Markenlizenz für Frischmilch in der Glasflasche und frische Milchmischgetränke ging an die Molkerei Schwarzwaldmilch (Schwarzwaldmilch 2023).

Die beiden Landleibe-Produktionswerke in Heilbronn und Schefflenz werden jedoch bis Sommer 2026 schrittweise geschlossen (UTM 2024). Die Produktion von Joghurts und Desserts wird seit 2024 sukzessive an andere Standorte der UTM-Gruppe verlagert. Dafür wurde beispielsweise in eine neue Produktionsstätte für Joghurt im Glas am Müller-Stammsitz in Aretsried bei Augsburg investiert (Dunkel 2024). Für das dritte von FrieslandCampina übernommene Werk in Köln wurde die Schließung bereits wenige Wochen nach der Übernahme im Frühjahr 2023 beschlossen.

Insgesamt sind von den Schließungen mehr als 600 Beschäftigte betroffen – 220 in Köln und 400 in Heilbronn und Schefflenz (Mayerhofer 2023; Murmann 2024d). Begründet wurden die Werksschließungen u. a. damit, dass die Kostenstrukturen kein profitables Geschäft zuließen und der Investitionsbedarf zu hoch sei (UTM 2024).

FrieslandCampina verarbeitet die Milch ihrer deutschen Mitglieder nach dem Verkauf der drei Landleibe-Werke v. a. in den Niederlanden (Biehl/Murmann 2023). Eine stärkere Verlagerung von Produktionskapazitäten hatte sich bereits durch die Schließung des FrieslandCampina-Standortes in Gütersloh im Jahr 2019 angedeutet (z. B. Koch 2017).

4.4.2 Fusionspläne von Arla Foods und DMK

Aktuelle Entwicklungen deuten darauf hin, dass die Konzentrationsdynamik wieder an Intensität gewinnt. Im Frühjahr 2025 wurden Pläne über eine Fusion der Genossenschaften Arla Foods und DMK Group zur größten Molkereigenossenschaft in Europa mit 19 Milliarden Euro Jahresumsatz bekannt (DMK 2025a). Seit der Fusion von Nordmilch und Humana im Jahr 2011 hat es hierzulande keine vergleichbare Großfusion genossenschaftlicher Molkereien gegeben.

Die bisherige Zusammenarbeit der beiden Partner umfasste u. a. das oben erwähnte Joint-Venture in der Nähe der deutsch-dänischen Grenze. Seit 2014 wird am Standort Nordhackstedt (Schleswig-Holstein) gemeinsam die ArNoCo, ein Unternehmen zur Herstellung von Laktosepulver und Molkenproteinkonzentrat, betrieben (Dairy Industries International 2014).

Gründe für die geplante Fusion

Die neue Genossenschaft soll unter dem Namen Arla firmieren, der Hauptsitz wird in Dänemark liegen. Sie wird in Deutschland, Großbritannien, Dänemark und Schweden jeweils der größte Milchverarbeiter sein. Nachdem die jeweiligen Vertreterversammlungen im Juni 2025 dem Fusionsvertrag zugestimmt hatten, bedarf es noch der Prüfung und der Genehmigung durch die Kartellbehörden, die mit starken wettbewerbsrechtlichen Auflagen verbunden sein dürfte (Murmans 2025c, 2025d). Interviewte rechnen etwa damit, dass sich beide Genossenschaften von Geschäftsbereichen trennen müssen.

Der Abschluss der Fusion wird bis Ende des Jahres 2026 erwartet (Herberg 2025b). Dabei werden zunächst das Deutsche Milchkontor und der niederländische Partner DOC Kaas zu einer europäischen Genossenschaft (SCE) zusammengeführt, diese wird im Anschluss in gleicher Rechtsform auf Arla verschmolzen (Murmans 2025d).

Offiziellen Verlautbarungen zufolge sollen mit dem Zusammenschluss eine verlässliche Milchanlieferung, hohe Milchmengen, stabile, hohe Milchpreise für die landwirtschaftlichen Eigentümer und eine größere Marktabdeckung sichergestellt werden. DMK ist in Deutschland Marktführer bei Käse, Arla will sich stärker mit seinen Hersteller- und Lizenzmarken positionieren.¹⁶ Die Zusammenführung der Marken- und Produktportfolios soll zu einer deutlichen wirtschaftlichen Stärkung führen, die zudem breitere finanzielle Spielräume für Innovationen ermöglichen soll (Murmans 2025c; DMK 2025a).

Nach Einschätzung von interviewten Expert*innen liegt ein weiterer zentraler Grund für die Fusion im erhöhten Molkebedarf von Arla, den DMK sicherstellen kann, da Molke als Nebenprodukt der Käseherstellung entsteht. Demnach soll die Fusion auch Chancen im wachstumsstarken und hochpreisigen Segment der Gewinnung von Molkenproteinen eröffnen, für die die Nachfrage u. a. im Markt für Sporternährungsprodukte und Functional Food deutlich gestiegen ist. Arla hatte 2024 bereits die Molkenproteinsparte des britischen Herstellers Volac übernommen, um im Zusatzgeschäft mit Ingredients zu wachsen (LZ 2024e).

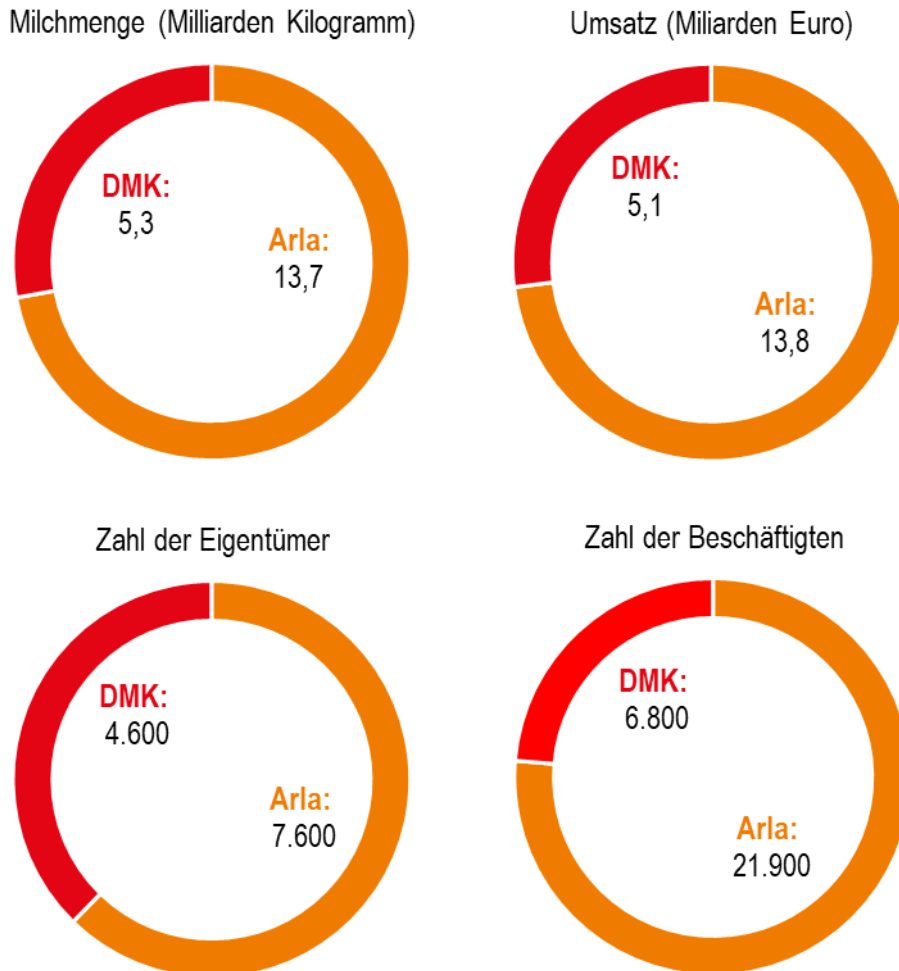
Vergleich zentraler Kennzahlen zwischen Arla Foods und DMK

Abbildung 25 zeigt Kennzahlen für das Jahr 2024, die Größenunterschiede zwischen Arla Foods und DMK verdeutlichen, wobei DMK trotz der hohen Zahl von Standorten der deutlich kleinere Partner ist. Den veröffentlichten Angaben zufolge würden die ca. 7.600 Arla-Eigentümer

¹⁶ Arla Foods ist im LEH nicht nur mit eigenen Marken vertreten (z. B. im Frischkäsebereich), sondern auch mit seiner Lizenzmarke „Starbucks“ im Bereich von Milchlischgetränken wie Eiskaffee (Arla Foods amba 2025).

13,7 Milliarden Kilogramm Milch und die ca. 4.600 DMK-Eigentümer 5,3 Milliarden Kilogramm Milch an das fusionierte Unternehmen liefern (BLE 2025a). Im Jahr 2024 erwirtschaftete Arla Foods mit ca. 21.900 Beschäftigten einen Umsatz von 13,8 Milliarden Euro, die DMK Group erzielte mit ca. 6.800 Mitarbeiter*innen einen Umsatz von 5,1 Milliarden Euro (DMK 2025a).

Abbildung 25: Arla Foods und DMK Group – Vergleich ausgewählter Kennzahlen 2024



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BLE 2025a und DMK 2025a

Der Umsatz von DMK war 2024 konzernweit um sieben Prozent gesunken, das Nettoergebnis stieg aber von 13,2 auf 24,6 Millionen Euro. Trotz eines im Jahresdurchschnitt 2024 gestiegenen Milchgeldes für die Mitglieder, das mit 47,8 Cent pro Kilogramm um 6,7 Cent über dem Vorjahresniveau lag, gingen die Aufwendungen für Rohstoffe – vor allem für Rohmilch – insgesamt zurück (Murmans 2025d). Die Zahl der Kündigungen war geringer, als spekuliert wurde, trotzdem ist das Milchaufkommen im Jahr 2024 um mehr als 7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (5,5 Milliarden Kilogramm) gesunken (DMK 2025b).

Der Umsatz von Arla Foods hatte sich 2024 leicht von 13,7 auf 13,8 Milliarden Euro erhöht, der Jahresüberschuss wuchs von 399 auf 417 Millionen Euro. Der Auszahlungspreis stieg auf 50,9 Cent pro Kilogramm gelieferter Milch – das war der zweithöchste Wert in der Geschichte von Arla. Nach Unternehmensangaben spiegelt dieses Ergebnis eine starke Marktnachfrage sowie ein effizientes Kostenmanagement wider (Arla Foods 2025a).

Als Folge wurde eine Zusatzvergütung von 2,2 Cent pro Kilogramm Milch vorgeschlagen. Interviewten zufolge wechselten im Zeitraum vor der Ankündigung der Fusion zahlreiche Milchlieferanten bzw. Mitglieder von DMK zu Arla, um von den höheren Milchpreisen zu profitieren.

Kritik an den Fusionsplänen

Die geplante Fusion stößt auch auf Kritik. Nach Einschätzung des Bundesverbandes des Deutschen Lebensmittelhandels würde eine weitere Marktkonzentration auf der Zwischenstufe der Rohmilch aufnehmenden und verarbeiteten Molkereien in Deutschland die Absatzmöglichkeiten der Milchviehhalter reduzieren (LZ 2025).

Ähnlich sieht es der Bundesverband Deutscher Milchviehhalter. Diesem zufolge könne durch die Fusion der Wettbewerb um Rohmilch eingeschränkt und die Abhängigkeit der Erzeuger von wenigen Großkonzernen verstärkt werden (BLE 2025a; Lehmann 2025). Der Deutsche Bauernverband hingegen hofft, dass durch den Zusammenschluss ein „Gegengewicht zur konzentrierten Nachfragemacht in der Vermarktungskette“, also gegenüber dem LEH, geschaffen wird (LZ 2025).

Die Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft verweist darauf, dass Zusammenschlüsse in der Vergangenheit selten zu besseren Erzeugerpreisen geführt hätten. Der Westfälisch-Lippische Landwirtschaftsverband fordert den Erhalt der DMK-Standorte, die aus Verbandssicht essenziell für eine flächendeckende regionale Milchviehhaltung sind. Zudem werden Bedenken geäußert, dass deutsche Genossenschaftsmitglieder mit dem dänischen Hauptsitz an Einfluss verlieren könnten (Lehmann 2025; BLE 2025a).

Interviewte Expert*innen rechnen im Zuge der geplanten Fusion mit Modernisierungsinvestitionen, nach einer Übergangsphase aber auch mit Arbeitsplatzverlusten und der Schließung von bisherigen DMK-Produktionsstandorten. Auch an den zentralen Verwaltungsstandorten von DMK (Bremen) und Arla (Düsseldorf) werden Stellenstreichungen erwartet.

Die Potenziale eines Zusammenschlusses werden insgesamt jedoch stärker gewichtet als die Risiken. Ohne Fusion würde es aus Sicht der Gesprächspartner*innen zu weiteren Strukturanpassungen und Personal-

abbau bei DMK kommen – möglicherweise in noch größerem Umfang als im Zuge der Fusion. Außerdem bestünde ohne Fusion das Risiko weiterer Kündigungen durch Milcherzeuger, eine weitere Reduzierung der Milchlieferung hätte weitere Restrukturierungen zur Folge.

Aktuelle Anpassungen und Restrukturierungen bei DMK

Im Sommer 2024 hatte DMK bereits die Schließung des Standortes Dargun (Käserei) in Mecklenburg-Vorpommern beschlossen, ein Teil der Produktion wurde auf andere Standorte in Mecklenburg-Vorpommern verteilt. Zudem wurden u. a. an den Standorten Hohenwestedt (Schleswig-Holstein), Everswinkel (Nordrhein-Westfalen) und Edewecht (Niedersachsen) Kapazitäten verringert und Produktionslinien stillgelegt (Murmann 2025c; LZ 2024f.).

Von der Umsetzung der Maßnahmen bis zum Frühjahr 2025 waren insgesamt mehr als 150 Beschäftigte betroffen. Hintergrund der Maßnahmen war ein von DMK erwarteter weiterer Rückgang der Milchliefermengen, nachdem zum Jahresende 2023 mehr als 500 Milcherzeuger der Genossenschaft ihre Mitgliedschaft gekündigt hatten (ebd.). Kündigungen zum Ende eines Jahres sind nach Auskunft von Interviewten jedoch nicht unüblich, danach normalisiert sich die Situation in der Regel wieder.

Die auf Eigenmarken spezialisierte DMK-Eissparte steht nach wie vor zum Verkauf. Eine Verringerung des Auftragsvolumens hatte im Jahr 2024 dazu geführt, dass mehrere Kaufinteressenten abgesprungen waren (Sachsenröder/Fries/Schulz 2024). Aufgrund schlechter Geschäftszahlen ist die Eissparte seit einigen Jahren durch Restrukturierungsmaßnahmen geprägt. 2023 wurde beispielsweise das Eiswerk der Tochtergesellschaft Rosen Eiskrem Süd GmbH in Prenzlau geschlossen, Produktionskapazitäten wurden nach Everswinkel verlagert.

Der Produktfokus wurde in den letzten Jahren stärker auf die Herstellung von Lizenzprodukten (Markenkooperationen) verlagert, z. B. Landliebe- und Almdudler-Eis (Sachsenröder 2025). Darin liegen generell Potenziale, das Eisgeschäft bleibt jedoch Saisongeschäft.

Zur Geschäftsentwicklung im DMK-Bereich Babynahrung liegen keine öffentlich zugänglichen Informationen vor. In Deutschland ist der Markt für Babynahrung (Milchnahrung und Babykost/Kinderbrei) rückläufig, der Abwärtstrend betrifft sowohl Marken als auch Handelsmarken (Calvo Henning 2025).

4.4.3 Weitere Beispiele für aktuelle Übernahmen und neue Werke in Deutschland

Aktuelle Beispiele für Übernahmen – über die geplante Fusion von Arla Foods und DMK hinaus – sind der Erwerb der Uckermärker Milch GmbH Prenzlau (UMP) durch den Edeka-Verbund im März 2025 und die Übernahme des norddeutschen Familienunternehmens Molkerei Rücker durch die Meggle Holding SE, die im September 2025 bekannt gegeben und im Oktober vom Bundeskartellamt genehmigt wurde (Hübner 2025; Meggle Group 2025).

Edeka hat angekündigt, sämtliche der 110 Beschäftigten in Prenzlau (Brandenburg) weiter zu beschäftigen, zusätzliche Stellen aufzubauen und die UMP durch weitere Investitionen zu stärken (Schulze 2025). Mit der Übernahme soll die Versorgung der Kaufleute mit Milchprodukten sichergestellt werden. Auch für die regionalen Milchlieferanten soll die Übernahme Vorteile bringen, zumal der überwiegende Teil der Rohmilch von Erzeugern aus der Region stammt.

Laut den bisherigen Gesellschaftern der UMP wäre das Risiko einer Betriebsschließung bei einem Verkauf an ein Handelsunternehmen geringer als bei einem Verkauf an einen Wettbewerber aus der Molkereibranche, der vermutlich vor allem an der Übernahme von Marktanteilen oder Milchlieferanten interessiert wäre (Kalmer 2025).

In der Molkereiwirtschaft sind solche Vertikalisierungsstrategien der LEH-Konzerne, die vor allem darauf abzielen, ihre Abhängigkeit von externen Lieferanten zu reduzieren, bisher eher unüblich. In der Brot- und Backwarenindustrie und in der Fleischwirtschaft etwa sind solche Strategien ein wesentlicher Treiber des Strukturwandels (z. B. Stracke 2025).

Mit der Übernahme der auf Hirtenkäse spezialisierten Molkerei Rücker – bzw. der Rücker GmbH und der Ostsee-Molkerei Wismar GmbH (OMW) mit Standorten in Aurich und Wismar – rückt Meggle im Ranking der größten Privatmolkereien Deutschlands auf Platz drei vor (Hübner 2025; Tabelle 13). Zusammen kommen Meggle und Rücker auf ca. zwei Milliarden Euro Jahresumsatz und eine Milcherfassung von mehr als einer Milliarden Kilogramm. Rücker beschäftigte bis dato 610 Mitarbeiter*innen und erzielte im Jahr 2024 einen Umsatz von etwa 500 Millionen Euro (Glasfort 2025; Murmann 2025e).

Meggle verfolgt schon seit längerem Expansionspläne, mit der Rücker-Akquisition will der Butterspezialist das Käsesegment weiter ausbauen und die Abhängigkeit vom stark volatilen Markt für MilCHFett verringern (ebd.). Zudem erweitert Meggle durch die Übernahme seine Milchbasis, wobei konventionell erzeugte Kuhmilch in Norddeutschland in der Regel günstiger ist als in Süddeutschland (siehe Kapitel 2.1). Im Jahr

2021 hatte Meggle die Stegmann Emmentaler Käseereien GmbH übernommen, die in die Meggle Cheese GmbH umfirmiert wurden (Meggle Group 2025; Münch 2025).

Neues Werk von Hochwald

Die meisten der großen Molkereien in Deutschland haben in den letzten Jahren ihre Produktionskapazitäten angepasst (Modernisierungen, Expansionen, Stilllegungen), die Errichtung völlig neuer Werke ist dagegen selten zu beobachten – im Kontrast beispielsweise zur Brot- und Backwarenindustrie, wo zahlreiche neue Tiefkühlwerke entstanden sind (z. B. Stracke 2025).

Ein Beispiel für ein neues Milchwerk ist die Eröffnung der hochmodernen Großmolkerei von Hochwald in Mechernich (Nordrhein-Westfalen), wo seit 2022 etwa 250 Beschäftigte 800 Millionen Kilogramm Milch pro Jahr verarbeiten (Hochwald 2022); tendenziell soll Interviewten zufolge weitere Beschäftigung aufgebaut werden. Strukturell wurde für das neue Werk jedoch der Standort Erftstadt (Nordrhein-Westfalen) konsolidiert, die Produktion wurde von dort nach Mechernich verlagert. Vor dem Umzug waren in Erftstadt auch ca. 250 Mitarbeiter*innen tätig (Komuth 2018).

4.4.4 Zunehmende Konzentration auf internationalen Markt

Auch auf dem internationalen Molkereimarkt haben Konsolidierungstempo und -umfang einzelner Transaktionen zuletzt wieder zugenommen, nachdem sie sich 2022 und 2023 nach Beobachtungen der Rabobank (Fuess/Ledman 2024) sowie von Richarts (2024) abgeschwächt hatten.

Fusion von FrieslandCampina und Milcobel

In (West-)Europa haben neben der geplanten Fusion von Arla Foods und DMK die im Dezember 2024 angekündigten Fusionspläne von FrieslandCampina (Niederlande) und Milcobel (Belgien) für Aufsehen gesorgt (FrieslandCampina 2024). Die Fusion von Arla Foods und DMK bedarf noch der Genehmigung durch die Kartellbehörden. Die Fusion von FrieslandCampina und Milcobel ist zum 1. Januar 2026 erfolgt, mit dem Zusammenschluss wollen die Unternehmen u. a. ihre Position auf dem Weltmarkt stärken (BLE 2025a; FrieslandCampina 2025). Zuvor hatte FrieslandCampina durch unterschiedliche Verkäufe (siehe Kapitel 4.4.1) die Konzentration auf das Kerngeschäft vorangetrieben (Richarts 2024).

Basierend auf den kombinierten Jahreszahlen von FrieslandCampina und Milcobel für 2023 (ohne die zum Verkauf stehende Milcobel-Einheit

Ysco) würde die neue Organisation einen Pro-Forma-Umsatz von über 14 Milliarden Euro erzielen. Sie dürfte rund 22.000 Mitarbeiter*innen beschäftigen und etwa zehn Milliarden Kilogramm Milch verarbeiten, die von rund 16.000 Mitglied-Milchviehhalter*innen in den Niederlanden, Belgien, Deutschland und Nordfrankreich geliefert werden (FrieslandCampina 2024).

In diesem Zusammenhang will FrieslandCampina einzelne Produktionsstandorte verlegen bzw. schließen (BLE 2025a). Im November 2024 hat FrieslandCampina zudem eine strategische Partnerschaft mit Hochwald im Bereich der Herstellung von Kondensmilch in den Niederlanden geschlossen. Danach soll die Produktion gezuckerter Kondensmilch von FrieslandCampina bis Juni 2026 an den niederländischen Hochwald-Standort Bolsward verlagert werden. Parallel dazu wird FrieslandCampina in Leeuwarden Kondensmilch für das Werk in Bolsward produzieren (Hochwald 2024).

Auch ohne Molkereistandorte von FrieslandCampina und Milcobel in Deutschland ist davon auszugehen, dass die Fusion Auswirkungen auf die Milchwirtschaft hierzulande haben wird. Für Milchlieferanten könnten sich neue Absatzmöglichkeiten ergeben. Für deutsche Molkereien dürfte sich durch die gestiegene Größe und Marktpräsenz des fusionierten Unternehmens der Wettbewerbsdruck erhöhen. Dies könnte den Konzentrationsdruck in der Branche insgesamt verstärken und gleichzeitig zu einer stärkeren Spezialisierung der Molkereien führen.

Unilever: Ausgliederung der Eis-Sparte

Ein weiteres Beispiel für sich intensivierende Konsolidierungstendenzen in der Molkereiwirtschaft in (West-)Europa ist Unilever. Im Dezember 2025 hat Unilever sein Speiseeisgeschäft mit rund 6.000 Beschäftigten in ein eigenständiges Unternehmen – The Magnum Ice Cream Company (TMICC) – ausgegliedert und an die Börse gebracht (Huemer 2025; SG Network 2025).

Vorbehaltlich der behördlichen Genehmigungen wird Unilever nach der Abspaltung für bis zu fünf Jahre einen Anteil von unter 20 Prozent am neuen Unternehmen halten. Der Konzern hatte im Frühjahr 2024 angekündigt, sich im Zuge eines Sparprogramms, bei dem weltweit 7.500 und in Europa 3.200 Stellen abgebaut werden sollten, bis Ende 2025 auch von seinem Eiscreme-Geschäft trennen zu wollen (Capital 2025; Kollwe 2024).

Mit dem Eisgeschäft hatte Unilever im Jahr 2024 einen Umsatz von knapp acht Milliarden Euro erzielt (Der Spiegel 2025b). Zwar verzeichnete die Sparte zuletzt starkes Wachstum, die Gewinnmargen im Speiseeisgeschäft liegen traditionell jedoch unter denen anderer Segmente des Kon-

zerns (wie Körperpflege oder Kosmetik). Mit der Ausgliederung setzt Unilever seine Strategie fort, sich auf ein schmaleres Portfolio zu fokussieren.

Produktionsstandorte von TMICC für Speiseeis sind u. a. Heppenheim in Deutschland (größter Standort mit über 600 Beschäftigten), Gloucester in Großbritannien, Saint-Dizier in Frankreich und Caivano in Italien (Brandslex 2025). Unilever hat vertraglich zugesagt, dass für Beschäftigte im europäischen und britischen Eisgeschäft die Arbeitsbedingungen nach dem Spin-off für mindestens drei Jahre geschützt bleiben (Gehalt, Prämien, Altersvorsorge etc.); die gesetzliche Mindestfrist beträgt in der EU und in Großbritannien nur ein Jahr (Naidu 2025). Schließungspläne für einzelne Standorte sind derzeit nicht absehbar, Effizienzprogramme und Restrukturierungen in den einzelnen Werken sind aber wahrscheinlich.

Erwarteter Rückgang der Milcherzeugungsmengen als Treiber für zukünftige Konsolidierung in Europa

Ein zentraler Treiber der Konsolidierung in der (west-)europäischen Molkereiindustrie ist laut Rabobank (Fuess/Booijink 2025) der für die nächsten Jahre von ihr erwartete Rückgang der Milchproduktion in den wichtigsten Regionen um zwei Prozent per annum – u. a. bedingt durch strengere EU-Vorschriften und den demografischen Wandel unter den Landwirten, der vermehrt altersbedingte Betriebsaufgaben mit sich bringen dürfte.

Vor diesem Hintergrund suchen die großen Verarbeitungsunternehmen in (West-)Europa nach Möglichkeiten, ihre Werke effizient auszulasten. Dazu gehören der Bank zufolge das Angebot wettbewerbsfähiger (hoher) Milchpreise und attraktive Bonusprogramme, um Milcherzeuger langfristig zu binden und Sicherheit bei der Rohstoffversorgung zu gewährleisten. Gleichzeitig sollen Skaleneffekte und operative Synergien genutzt werden.

Gerade die Bemühungen genossenschaftlich organisierter Molkereien, ihre Milchmengen in einem tendenziell schrumpfenden Markt zu stabilisieren, lassen sich laut Lenders (2025e) als klares Anzeichen für eine weitere Konsolidierung in Europa interpretieren. Dies verdeutlichen die aktuellen Kooperationen und Fusionspläne.

4.5 Wettbewerbssituation und strategische Ausrichtung der Molkereien

4.5.1 Internationaler Molkereimarkt

Unter den 20 umsatzstärksten Molkereien weltweit befinden sich zwei Unternehmen aus Deutschland: Mit einem geschätzten Umsatz von 6,2 Milliarden Euro (2024) steht die Unternehmensgruppe Theo Müller (UTM) auf Rang 15 (Unternehmenssitz offiziell jedoch Luxemburg), DMK ist auf Rang 19 zu finden, mit einem Jahresumsatz von 5,1 Milliarden Euro (2024) (Tabelle 12). Zusammengenommen erreichen UTM und DMK einen Anteil von knapp fünf Prozent am Gesamtumsatz der Top 20 der Welt, die im Jahr 2024 insgesamt fast 230 Milliarden Euro mit Milchprodukten umgesetzt haben (eigene Berechnung).

Tabelle 12: Top 20 der größten Molkereien weltweit (2024; gemessen am Umsatz)

Rang	Name	Hauptsitz (Land)	Umsatz mit Milchprodukten in Mrd. € (2024)*	Umsatz Δ 2014–2024	Anzahl Beschäftigte weltweit (2024)
1	Lactalis	Frankreich	28,9**	+ 97 %	85.500
2	Nestlé	Schweiz	21,6**	+3 %	277.000 (gesamt, alle Branchen)
3	Dairy Farmers of America (Genossenschaft)	USA	20,8	+54 %	19.000 (2023)
4	Danone	Frankreich	18,8**	+29 %	89.000 (gesamt, alle Branchen)
5	Yili	China	14,3**	+120 %	63.000
6	Arla Foods (Genossenschaft)	Dänemark/ Schweden	13,6**	+32 %	22.000
7	Fonterra (Genossenschaft)	Neuseeland	13,3**	–4 %	22.000
8	FrieslandCampina (Genossenschaft)	Niederlande	12,7	+14 %	21.000 (2023)
9	Saputo	Kanada	12,6	+70 %	19.000
10	Mengniu	China	11,2	+84 %	46.000 (2023)

Rang	Name	Hauptsitz (Land)	Umsatz mit Milchprodukten in Mrd. € (2024)*	Umsatz Δ 2014–2024	Anzahl Beschäftigte weltweit (2024)
11	Unilever	Niederlande/ Großbritannien	8,1	+ 40 %	155.000 (davon 10.000 im Milch- bereich**)
12	Savencia	Frankreich	7,0**	+ 52 %	22.000
13	Schreiber Foods	USA	6,8**	+62 %	10.000
14	Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd (Genossenschaft)	Indien	6,6	+65 %	–
15	Müller	Luxemburg/ Deutschland	6,2**	+63 %	34.000 (gesamt, alle Branchen)
16	Sodiaal (Genossenschaft)	Frankreich	6,0**	+11 %	9.000
17	Agropur (Genossenschaft)	Kanada	5,8	+81 %	7.000
18	Froneri	Großbritannien	5,4	–	12.000
19	DMK (Genossenschaft)	Deutschland	5,1	–4 %	6.800
20	Grupo Lala	Mexiko	5,1	+104 %	40.000 (2022)

Anmerkungen: Gedankenstrich: keine Daten; kein Anspruch auf Vollständigkeit (Stand: September 2025); Daten über die verarbeiteten Milchmengen werden nicht dargestellt, da sie vielfach nicht bekannt sind; Anzahl Beschäftigt weltweit und insgesamt: eigene Recherche auf Basis von öffentlich zugänglichen Unternehmensinformationen;

** die Umsatzangaben beziehen sich überwiegend auf den Verkauf von Milchprodukten (tatsächlich oder geschätzt), basierend auf Finanzaufgaben von 2024 (tatsächlich oder geschätzt), ergänzt um Anpassungen im Zusammenhang mit Übernahmen und Fusionen;*

*** geschätzt durch Rabobank (Fuess/Booijink 2025)*

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach Agropur (2015), LZ (2015a), Fuess/Booijink (2025), Sossna (2025)

Zum Vergleich: Auf die Top 4 weltweit (Lactalis, Nestlé, Dairy Farmers of America, Danone) entfielen im Jahr 2024 mehr als 39 Prozent des Ge-

samtumsatzes der Top 20. Mit einem Umsatzanteil von fast 13 Prozent ist Lactalis das einzige Unternehmen der Molkereiwirtschaft, dessen Marktanteil weltweit mehr als 10 Prozent beträgt (eigene Berechnung).

Die Top 10 werden angeführt von Lactalis

Gegenüber 2014 konnte Lactalis seinen Umsatz nach zahlreichen Zukäufen fast verdoppeln und seine Position als größtes globales Molkereiunternehmen ausbauen. So wurde beispielsweise im Jahr 2021 das internationale Käsegeschäft von Kraft Heinz übernommen (Schroeder 2021). Es folgten weitere strategische Akquisitionen wie die Übernahme des US-Joghurtgeschäfts von General Mills und des Konsumgütergeschäfts von Fonterra in den Jahren 2024/2025 (LP 2025).

Im 10-Jahreszeitraum verzeichnet Nestlé, über viele Jahre der umsatzstärkste Molkereikonzern der Welt, ein vergleichsweise geringes Wachstum (+3 Prozent), nach der Abspaltung von Froneri im Jahr 2016 stagniert es (Sossna 2025).

Unter den Top 10 weltweit befinden sich mit Lactalis, Danone und Arla drei internationale Konzerne mit Produktionsstandorten in Deutschland. Auffällig ist, dass die beiden chinesischen Unternehmen (Yili, Mengniu) unter den Top 10 ihren Umsatz in den letzten zehn Jahren zusammen genommen mehr als verdoppeln konnten (hier und im Folgenden jeweils eigene Berechnung). Neben Lactalis, der Grupo Lala und Agropur weisen sie über die letzten 10 Jahre die höchsten Wachstumsraten auf.

Absolut gesehen konnte Lactalis (+14,2 Millionen Euro im Vergleich zu 2014) das größte Wachstum verbuchen, vor Yili (+7,8 Millionen Euro) und Dairy Farmers of America (+7,3 Millionen Euro). Allerdings waren die chinesischen Molkereien in jüngster Vergangenheit mit einem schwierigen Marktumfeld konfrontiert, da u. a. ein rückläufiger inländischer Konsum, ein Überangebot an Rohmilch und die Abwertung der Währung ihre Geschäftsentwicklung belasteten (Sossna 2025; Fuess/Booijink 2025). Europäische Molkereien hingegen profitierten von günstigen Wechselkursen, ihre Leistung wird jedoch von regional unterschiedlichen Milchpreisen beeinflusst (ebd.).

Internationales Wachstum in erster Linie durch Zukäufe

Generell ist das Umsatzwachstum der größten Molkereien der Welt weniger durch organisches Wachstum bestimmt, sondern vielmehr auf Fusion und Zukauf zurückzuführen.

Den Daten der Rabobank (Fuess/Booijink 2025) zufolge konnte die Unternehmensgruppe Theo Müller (UTM) im Vergleich der Jahre 2014 und 2024 ein absolutes Wachstum von 2,4 Milliarden Euro erzielen, das auf Akquisitionen wie den Erwerb der FrieslandCampina-Werke und -Mar-

ken in Deutschland, aber auch auf organisches Wachstum zurückzuführen ist.¹⁷ Währenddessen gehört DMK (–0,2 Milliarden Euro) neben Fonterra (–0,6 Milliarden Euro), das eine Desinvestitionsstrategie mit einer Konzentration auf das Kerngeschäft verfolgt (z. B. Richarts 2024), zu den wenigen Molkereien des Rankings mit leicht sinkenden Umsätzen zwischen 2014 und 2024.

Andere europäische Molkereigenossenschaften (wie Arla, Friesland-Campina, Sodiaal) sind über die letzten zehn Jahre dagegen deutlich gewachsen. Sodiaal hat zuletzt das kanadische Joghurt-Geschäft des US-Konzerns General Mills übernommen (Rentz 2024; Lenders 2025e). Ein fusioniertes Unternehmen Arla-DMK dürfte in Zukunft im Wettbewerb mit Danone um den vierten Platz in der Rangliste stehen, auch Friesland-Campina dürfte nach der Fusion mit Milcobel in den Top 20 vorrücken.

Richarts (2024) führt die finanzielle Stärke einiger inzwischen weltweit operierender Molkerei-Gruppen wie Arla Foods und FrieslandCampina auf besondere Standortvorteile in den Heimmärkten zurück: Sind nationale Märkte aufgrund verschiedener Gegebenheiten schwer von außen zugänglich – etwa durch große Entfernungen, geringe Konsumentenzahlen oder protektionistische Maßnahmen –, lässt sich in der Regel ein hohes Preisniveau (mit entsprechend höheren Gewinnmargen) realisieren.

Eine dominierende Marktstellung auf dem Heimatmarkt war hilfreich, um sich über die Jahre in anderen Märkten mit stärkerem Wettbewerb und hohen Verbraucherzahlen zu etablieren, z. B. in Deutschland, Italien oder den USA.

Mit Blick auf genossenschaftliche Modelle kommt hier sicherlich auch zum Tragen, dass in Ländern wie den Niederlanden, Schweden oder Dänemark interviewten Expert*innen zufolge andere Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung bestehen als in Deutschland (siehe auch Kapitel 4.5.2). Davon haben Genossenschaften wie Arla Foods und Friesland-Campina bei ihrem Größenwachstum und der Umsetzung ihrer Internationalisierungsstrategie profitiert.

4.5.2 Deutscher Molkereimarkt

Dass UTM (15. Rang) und DMK (19. Rang) im Umsatzvergleich mit den größten 20 Molkereien weltweit auf den hinteren Plätzen rangieren (Tabelle 12), verdeutlicht einerseits die hohe Konzentration auf dem Weltmarkt, andererseits die hohe Wettbewerbsintensität auf dem Mopro-Markt in Deutschland.

¹⁷ Im Frühjahr 2025 hat UTM zudem das britische Unternehmen Biotiful Gut Health übernommen, das Getränke und Joghurts auf Kefirbasis produziert (UTM 2025b).

Neun Genossenschaften unter den Top 20

Deutschland ist der größte europäische Markt für Milchprodukte (AMI 2025). Doch trotz erfolgter Konzentration ist der hiesige Molkereimarkt – beispielsweise im Vergleich mit europäischen Nachbarländern wie den Niederlanden, Dänemark oder Schweden, wo faktisch eine große Molke- rei den Markt dominiert (z. B. Bundeskartellamt 2009; Richarts 2024) – deutlich weniger konsolidiert.

Tabelle 13 gibt einen Überblick über die 20 größten Molkereien bzw. Molkereigruppen in Deutschland, darunter befinden sich neun Genossen- schaften bzw. deren Kapitalgesellschaften. Die Molkereien sind in der Re- gel sowohl auf den Inlands- als auch auf den Auslandsmarkt ausgerichtet.

Tabelle 13: Top 20 – die größten Molkereien in Deutschland (2024; gemessen am Umsatz)

Rang	Name	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz in Mio. € (tw. ergänzt um Exportanteil am Umsatz)	Umsatz Δ 2014–2024	Rohmilchmenge in Mio. kg	Anzahl Beschäftigte
1	Unternehmensgruppe Theo Müller S. e. c. s.	Aretsried (Verwaltungssitz)	Freising, Leppersdorf, Aretsried, Heilbronn, Lintorf (Homann), Rögatz (Homann)	9.500 (2024, gesamt, alle Branchen); 6.200 (2024, geschätzt laut Rabobank); 3.200 (2022, Molkereibetriebe)*	+ 63 % (auf Basis Rabobank-Daten); –14 % (nur Molkereibetriebe)	2.000 (2022)*	33.800 (2024, gesamt, alle Branchen), darunter 1.300 in Aretsried und 3.000 in Leppersdorf
2	DMK Group, Deutsche Milchkontor GmbH (genossenschaftlich organisiert)	Zeven	Zeven, Nordhackstedt, Hohenwestedt, Waren, Altentreptow, Edeweicht, Strückhausen, Neubörger, Holdorf, Beesten, Georgsmarienhütte, Everswinkel, Erfurt, Mannheim, Waghäusel	5.100 (2024), (Exportanteil: 22 %, 2022)*	–4 %	5.300 (2024)	6.800 (2024, gesamt, inkl. Standorten in den Niederlanden)

Rang	Name	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz in Mio. € (tw. ergänzt um Exportanteil am Umsatz)	Umsatz Δ 2014–2024	Rohmilchmenge in Mio. kg	Anzahl Beschäftigte
3	Hochland SE	Heimenkirch	Heimenkirch, Schongau, Lindenberg	2.360 (2024)	+84 %	–	6.376 (2024, gesamt); 2.383 (2024, in Deutschland)
4	Hochwald Foods GmbH (genossenschaftlich organisiert)	Thalfang	Hünfeld, Kaiserslautern, Thalfang, Mechernich, Hungen, Lüneburg, Weiding	2.010 (2024) (Exportanteil: 41 %)	+27 %	2.284,5 (2024, Milchanlieferung)	1.970 (2024, gesamt)
5	Molkerei Ammerland eG (genossenschaftlich organisiert)	Wiefelstede-Dringenburg	Wiefelstede-Dringenburg, Oldenburg	1.730 (2024)	+171 %	2.444,8 (2024, verarbeitete Milchmenge)	497 (2024, auf Vollzeit gerechnet)
6	Lactalis Deutschland GmbH (Teil der französischen Lactalis Gruppe)	Kehl	Neuburg, Ravensburg und Würzburg, Kehl, Grasbrunn, Altenstadt	1.500 (2023)	+479 %	–	1.100 (2023, in Deutschland)
7	Fude + Serrahn Milchprodukte GmbH & Co. KG	Hamburg	Berlin, Coesfeld, Gransee, Heiden, Niesky, Olbernhau, Velen, Wohlmitzstedt	1.450 (2023) (Exportanteil: 55 %, 2022)*; 1.560 (2022)	+124 %	1.400 (2022)*	284 (2022); weltweit mehr als 1.200

Rang	Name	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz in Mio. € (tw. ergänzt um Exportanteil am Umsatz)	Umsatz Δ 2014–2024	Rohmilchmenge in Mio. kg	Anzahl Beschäftigte
8	Arla Foods Deutschland GmbH (Teil der dänisch-schwedischen Molkereigenossenschaft Arla Foods; genossenschaftlich organisiert)	Düsseldorf	Pronsfeld, Uphal	1.272 (2024, in Deutschland)	–18 %	1.554 (2024, Milch von Genossenschaftsmitgliedern in Deutschland)	1.635 (2024, in Deutschland)
9	Zott Se & Co. KG	Mertigen	Mertingen, Günzburg	1.224 (2024) (Exportanteil: 57 %, 2022)*	+28 %	870 (2024)	2.813 (2024, gesamt)
10	Bayernland eG (genossenschaftlich organisiert)	Nürnberg	Amberg, Bayreuth, Kemnath, Regensburg	1.200 (2024) (Exportanteil: 40 %)	+33 %	887	1.100 (2022)
11	Uelzena eG (genossenschaftlich organisiert)	Uelzen	Uelzen, Bismark/Altmark, Warmesen, Ratzeburg, Neumünster, Münchberg	1.029 (2024)	+96 %	741,3 (2024)	1.089 (2024)
12	Frischli Milchwerke GmbH	Rehburg-Loccum	Rehburg-Loccum, Weißenfels, Eggenfelden, Schöppingen	881,6 (2022/2023) (Exportanteil: 15 %, 2022)	–	1.000 (2022)*	930 (2023)

Rang	Name	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz in Mio. € (tw. ergänzt um Exportanteil am Umsatz)	Umsatz Δ 2014–2024	Rohmilchmenge in Mio. kg	Anzahl Beschäftigte
14	Meggle Group GmbH**	Wasserburg am Inn	Wasserburg am Inn, Gebesee, Altustried	880 (2022)* (Exportanteil: 46 %, 2022); 1.400 (2023, gesamt)	–20 %	600* (2022)	2.600 (gesamt, davon 1.600 in Deutschland und ca. 1.000 in Wasserburg am Inn)
13	Meierei Barmstedt eG (genossenschaftlich organisiert)	Barmstedt	Barmstedt, Neumünster	795,2 (2024) (Exportanteil 15 %, 2022)*	–	1.411 (2024)	300 (2024)
15	Privatmolkerei Bechtel – Naabtaler Milchwerke GmbH & Co. KG	Schwarzenfeld	Schwarzenfeld	850,7 (2023)	+163 %	800 (2022)*	mehr als 900 (2024)
16	Molkerei Gropper GmbH & Co. KG	Bissingen	Bissingen, Stockach	1.010 (2023); 850 (2022)* (Exportanteil: 40 %, 2022)*	+160 %	350 (2022)*	864 (2021)
17	Goldsteig Käsereien Bayernland GmbH (genossenschaftlich organisiert)	Cham	Cham, Tittling, Stephanposching	765 (2024) (Exportanteil: 33 %, 2022)*	+50 %	1.072 (2024, Milchanlieferung)	726 (2024)

Rang	Name	Hauptsitz in Deutschland	Produktionsstandorte in Deutschland	Umsatz in Mio. € (tw. ergänzt um Exportanteil am Umsatz)	Umsatz Δ 2014–2024	Rohmilchmenge in Mio. kg	Anzahl Beschäftigte
18	Bayerische Milchindustrie eG, BMI (genossenschaftlich organisiert)	Landshut	Jessen, Windsbach, Peiting, Winzer, Zapfendorf	581,6 (2024) (Exportanteil: 53 %)	–5 %	2.762,8 (2024, angelieferte Rohstoffmenge)	859 (2024)
19	Ehrmann SE	Oberschönegg	Oberschönegg, Hainichen-Freiberg, Obergrünzenburg	520 (2022)* (Exportanteil: 30 %, 2022)*; Gruppe (inkl. Fleischwerke): 1.100 (2023)	–	530 (2022)*	3.200 (2021, gesamt, alle Branchen)
20	Karwendel-Werke Huber GmbH & Co.KG	Buchloe	Buchloe	520 (2024) (Exportanteil: 45 %)	+93 %	281 (2024, Mio. Liter, verarbeitete Milchmenge)	556 (2024)

Anmerkungen: Gedankenstrich: keine Daten; dargestellt sind nur Unternehmen mit Produktionsstandorten in Deutschland; kein Anspruch auf Vollständigkeit (Stand: September 2025); Vergleichbarkeit eingeschränkt, da sich die verfügbaren Daten auf unterschiedliche Geschäftsjahre und Quellen beziehen und Beschäftigtenzahlen teilweise andere Branchen und Standorte im Ausland einbeziehen; * Werte für 2022, geschätzt durch ife Institut für Ernährung und Ernährungswirtschaft; ** vor der Übernahme der Molkerei Rücker

Quelle: eigene Recherche auf Basis von öffentlich zugänglichen Unternehmensinformationen, Angaben im Bundesanzeiger, Zeitschriftenartikel, ergänzt durch ife (2024), LZ (2015b), MIV (2024e) und Rabobank (Fuess/Booijink 2025)

Die nach Umsatzzahlen fünf größten Molkereien in Deutschland (UTM, DMK, Hochland, Hochwald, Ammerland) verfügen unter den Top 20 über einen umsatzbezogenen Marktanteil von fast 55 Prozent (eigene Berechnung). Im Gesamtmarkt liegt ihr Umsatzanteil etwa bei 44 Prozent (hier und im Folgenden eigene Berechnung; Berechnungsgrundlage: Umsatz von 39,6 Milliarden Euro im Jahr 2024 nach Destatis 2025a). Die Top 20-Unternehmen in Deutschland haben einen umsatzbezogenen Marktanteil von etwa 80 Prozent.

Im Vergleich mit dem Jahr 2014 zeigen sich hier nur wenig Veränderungen. So lag beispielsweise der Umsatzanteil der Top 5-Unternehmen am Gesamtmarkt damals bei knapp 46 Prozent, etwas höher als 2024 (eigene Berechnung unter Nutzung von Daten von LZ 2015b; Berechnungsgrundlage: Umsatz von 27,6 Milliarden Euro im Jahr 2014 nach Daten von Destatis 2025a).

Im Verlauf steigende oder sinkende Umsatzanteile der Top-5-Unternehmen lassen sich aus dem Vergleich der Situation 2014 und 2024 (Tabelle 13) nicht herauslesen. Nach Berechnungen von Thiele (2024) sank der Umsatzanteil der fünf größten Molkereien in Deutschland am Gesamtumsatz der Branche im Vergleich der Jahre 2015, 2019 und 2022 ebenso wie der Anteil der Top 10.

Thiele (2024) hat auch festgestellt, dass der Anteil der Top-Unternehmen der Branche an der verarbeiteten Milchmenge in der Tendenz rückläufig ist. Unter den Top 5 beispielsweise ist der Anteil von 42 Prozent (2015) auf 33 Prozent (2022) gesunken, unter den Top 10 von 55 Prozent (2015) auf 48 Prozent (2022).¹⁸

Viele Molkereien mit starkem Umsatzwachstum

Auffällig ist, dass der Großteil der Top 20-Molkereien in Deutschland im Vergleich der Jahre 2014 und 2024 immense Umsatzsprünge aufweist (Tabelle 13), darunter UTM (+2,4 Milliarden Euro), Lactalis (+1,2 Milliarden Euro) sowie Hochland und Ammerland (jeweils +1,1 Milliarden Euro; eigene Berechnung).

Zu den wenigen Unternehmen, deren Umsatz 2024 unter dem Niveau von 2014 lag, gehören Meggle (ca. 20 Prozent weniger), Arla (18 Prozent weniger), BMI (5 Prozent weniger) und DMK (4 Prozent weniger). Im Fall von DMK ist zu beachten, dass mit der Reduzierung der Beteiligung an Fude + Serrahn in den Jahren 2021/2022 Umsätze weggefallen sind, die vermutlich nicht vollständig durch Preis- und Umsatzsteigerungen im

¹⁸ Zu beachten ist, dass es Unternehmen gibt, die keine eigene Milch aus Deutschland verarbeiten bzw. sich den Rohstoff oder Halbfertigprodukte zuliefern lassen. Der Umsatzanteil von Unternehmen bzw. der Top-Kategorien mit Bezug auf die jeweiligen Jahre ist daher immer höher als der Anteil an der Milchmenge (Thiele 2024).

Commodity-Bereich und im LEH-Portfolio in Deutschland kompensiert werden konnten.

Drei der genannten vier Molkereien sind genossenschaftlich organisiert (außer Meggle). Durch die Übernahme von Rücker mit einem Umsatz von ca. 500 Millionen Euro im Jahr 2024 (Glasfort 2025) dürfte Meggle im Ranking der Top 20-Molkereien spürbar aufsteigen (Tabelle 13).

Interessant wird sein, wie sich weitere Molkereien wie Hochwald, Hochland, Ammerland oder NordseeMilch im neuen Marktgefüge nach der DMK-Arla Foods-Fusion positionieren. Hochwald wird voraussichtlich der bisherigen Strategie folgen und stärker auf Kooperation statt Fusion setzen. Hochland hat zuletzt vor allem in Akquisitionen im Ausland (Frankreich, USA) investiert, könnte bei passender Gelegenheit aber auch im Inland aktiv werden.

Ammerland und NordseeMilch haben Standorte in Norddeutschland und stehen auf dem Milchmarkt in intensivem Wettbewerb zu DMK und Arla – aber auch zu FrieslandCampina, denn die Genossenschaft bezieht nach wie vor Rohmilch aus Deutschland. Ammerland, das auch ohne Fusion und Übernahmen zu den großen Milchverarbeitern gehört, hat zuletzt höhere Milchpreise gezahlt als DMK und verfügte bisher über eine stabile Milchbasis.

Einzelne multinationale Konzerne auf dem Rückzug aus Deutschland

2014 belegte FrieslandCampina (ebenfalls eine Genossenschaft) noch Rang 4 der umsatzstärksten Molkereien in Deutschland. In Tabelle 13 ist das Unternehmen nicht enthalten, da nur Unternehmen mit Produktionsstandorten in Deutschland aufgelistet sind und FrieslandCampina bis 2023 alle deutschen Standorte veräußert bzw. geschlossen hat.

Auch andere ausländische Molkerei- bzw. Lebensmittelkonzerne wie Nestlé oder Danone haben ihr Deutschland-Engagement bei Molkerei-standorten – anders als beispielsweise Lactalis – u. a. aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität und der starken Segmentierung über die Jahre zurückgefahren. Sie konzentrieren sich auf andere europäische und internationale Märkte, auf denen sie ihre Renditeerwartungen eher für realisierbar halten.

Nestlé hat bereits im Jahr 2003 seine deutschen Werke und das Kondensmilchgeschäft an Hochwald verkauft und Produkte und Lizenzen u. a. an Müller und Frischli abgetreten (Maack/Kreft/Voss 2005). Heute ist der schweizerische Konzern nur noch über seine 50-Prozent-Beteiligung am Speiseeis- und Tiefkühlkostproduzenten Froneri – einem 2016 gegründeten Gemeinschaftsunternehmen mit R&R Ice Cream bzw. der Private-

Equity-Firma PAI Partners (vormals u. a. Nestle-Schöller-Eis) – am deutschen Markt aktiv.

Das einzige deutsche Froneri-Werk und die Hauptzentrale befinden sich in Osnabrück (Reuters 2025). Im Oktober 2025 wurde vermeldet, dass Froneri sein Geschäft mit der Übernahme der europäischen Speiseeissparte von Food Union (Lettland) ausbauen will (Rentz 2025). Die Akquisition betrifft aber vor allem den Markt in Skandinavien und im Baltikum.

Danone hat im April 2025 angekündigt, die Molkerei in Ochsenfurt (Danone Deutschland GmbH) bis Ende 2026 schließen zu wollen (Zinke 2025). Von der Schließung sind 230 Beschäftigte und 70 Milcherzeuger betroffen. Als treibende Faktoren für die Schließung werden ein verändertes Konsumverhalten, eine rückläufige Nachfrage, eine stark rückläufige Kapazitätsauslastung und hohe Produktionskosten im Vergleich zu anderen europäischen Danone-Standorten genannt (DairyNews.today 2025).

Danone plant, den Produktionsstandort Fulda (Herstellung von Säuglingsnahrung und medizinischer Spezialnahrung) mit fast 600 Beschäftigten im europäischen Produktionsnetz von Danone zu stärken und dort zu investieren. Gesundheitsorientierte Produktkategorien sollen ausgebaut werden (Nissen 2025).

Vor allem französische Konzerne mit Standorten in Deutschland

Lactalis ist seit 1986 über eine eigene GmbH in Deutschland aktiv. Die französische Molkereigruppe hat 2017 die Omira-Standorte Ravensburg und Neuburg an der Donau (ehemals Genossenschaftsstandorte) sowie 2022 die Frischeproduktesparte der Genossenschaft BMI und deren Produktionsstätte in Würzburg übernommen (Liste 2017; BMI 2022). Die Akquisitionen wurden damit begründet, dass der deutsche Markt aufgrund seiner Größe und potenziellen Kaufkraft für das Unternehmen zu den wichtigsten Märkten in Europa gehört.

Die Lactalis-Standorte in Deutschland sind – wie bei Unternehmen dieser Größenordnung üblich – auf unterschiedliche Produkte spezialisiert und ergänzen somit das europäische Produktionsnetz des Konzerns. Interviewte erwarten keine negativen Auswirkungen der weltweiten Unternehmensübernahmen des Konzerns auf die deutschen Standorte. Produktionsstätten wie die in Neuenburg bauen ihren Personalstand sogar deutlich aus.

Zu den multinationalen Konzernen mit Sitz im Ausland und dauerhaften Produktionsstandorten für Milchprodukte in Deutschland neben Lactalis (Frankreich), Froneri (Großbritannien) und TMICC (Niederlande) zählen inzwischen nur noch:

- Savencia (Frankreich – Edelweiss GmbH & Co. KG in Kempten, Molkerei Söbbeke GmbH in Gronau)¹⁹
- Arla Foods (Dänemark/Schweden – Arla Foods Deutschland GmbH in Pronsfeld und Upahl)
- Mondelez (USA – Frischkäsewerk in Bad Fallingbostal)
- Andros (Frankreich – ODW Frischprodukte GmbH in Elsterwerda)

Die Auslastung des Edelweiss-Standortes in Kempten soll in den nächsten Monaten erhöht werden, da Savencia im Zuge von Werkschließungen in Ungarn und Tschechien zu Dezember 2025 bzw. Februar 2026 Teile der Käseproduktion nach Deutschland verlagern wird. Von den Schließungen sind etwa 200 Beschäftigte betroffen (Janzer 2025; Vontin 2025).

Andere große europäische Player wie die französische Molkereigenossenschaft Sodiaal, der französische Molkereikonzern Bel oder der in der Schweiz ansässige Milchverarbeiter Emmi unterhalten in Deutschland nur Standorte für Vertrieb und Vermarktung. Die Produktion für den deutschen Markt erfolgt in den Nachbarländern, im Fall von Bel u. a. in der Slowakei (Richarts 2024; Thiele 2024; foodaktuell 2023).

Fokus der Genossenschaften: Verarbeitung großer Milchmengen

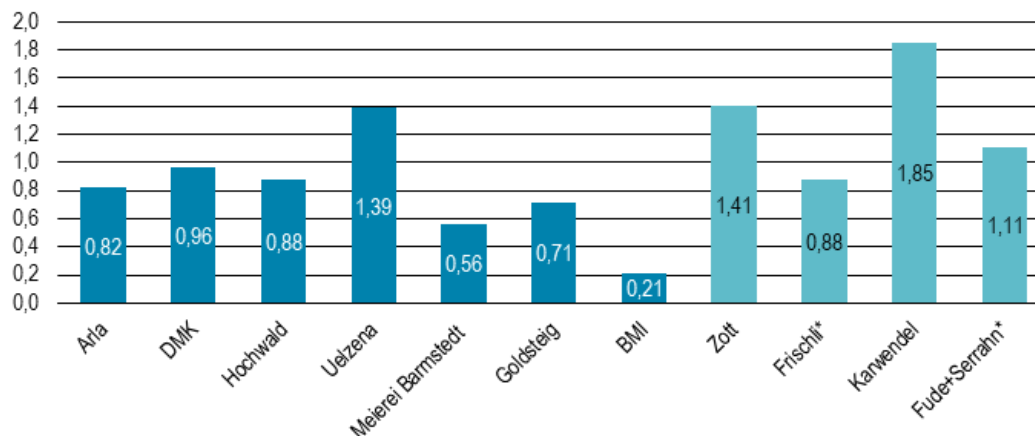
Die Rangliste der Unternehmen nach Umsatz ist nicht deckungsgleich mit den Top-Unternehmen nach verarbeiteter Milchmenge (Tabelle 13). Hier führt DMK (2024: 5,3 Milliarden Kilogramm) vor Ammerland (2,4 Milliarden Kilogramm) und Hochwald (2,3 Millionen Kilogramm) – alle drei sind Genossenschaften.

Im Durchschnitt weisen Genossenschaften größere Unternehmenseinheiten auf. Nach Thiele (2024) lag die mittlere Verarbeitungskapazität der 70 im Jahr 2022 führenden Molkereien insgesamt bei 490 Millionen Kilogramm, bei den darunter erfassten genossenschaftlich organisierten Unternehmen bei 740 Millionen Kilogramm. Nichtgenossenschaftliche Unternehmen erwirtschaften aber im Schnitt höhere Umsätze pro eingesetzter Rohstoffeinheit (genaue Zahlen werden nicht genannt).

Das kann im Kontext der vorliegenden Studie nur beispielhaft belegt werden (Abbildung 26). So liegt der Umsatz pro Kilogramm verarbeiteter Milch bei Karwendel (1,85 Euro) und Zott (1,41 Euro) höher als bei Arla (0,82 Euro), DMK (0,96 Euro) oder Hochwald (0,88 Euro; eigene Berechnung).

¹⁹ Unilever hat 2003 das Käsegeschäft, darunter auch das Edelweiss-Käsewerk, an den französischen Konzern Bongrain (heute Savencia) verkauft (Maack/Kreft/Voss 2005).

Abbildung 26: Umsatz pro Kilogramm verarbeiteter Milch in ausgewählten Molkereien in Deutschland (2024; in Euro)



Anmerkungen: blau: Genossenschaften; türkis: Privatmolkereien;

* Werte für 2022, Milchmenge geschätzt durch ife Institut für Ernährung und Ernährungswirtschaft

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach ife (2024) und öffentlich zugänglichen Unternehmensinformationen

Ein Grund für die Diskrepanz ist sicherlich der nach wie vor bestehende stärkere Fokus der Privatmolkereien auf höhermarginige Markenprodukte. Insgesamt lässt sich aus den exemplarischen Daten zu den Umsatzerlösen pro Rohstoffeinheit jedoch keine klare Tendenz zugunsten von Privatmolkereien oder Genossenschaften herauslesen. Dies liegt auch daran, dass sich die Strategien von Genossenschaften und Privaten über die Jahre in Teilen stärker angeglichen haben.

Genossenschaften legen traditionell ihren Schwerpunkt auf die Verarbeitung großer Milchmengen und den Massenmarkt mit einem Schwerpunkt auf Handelsmarken des LEH und Commodity-Produkte (wie Milchpulver). Interviewten zufolge liegt der Anteil von Handelsmarken in einigen großen genossenschaftlichen Molkereien bei mindestens 60 bis 70 Prozent.

Vor allem die großen Molkereigenossenschaften sind typischerweise auf Kostenführerschaft und die Verarbeitung großer Mengen an eher wertschöpfungsarmer Standardware ausgerichtet (HSH Nordbank 2017). Sie sind verpflichtet, die gesamte von ihren Mitgliedern erzeugte Milch anzunehmen und bestmöglich zu vermarkten. Dabei stehen sie unter dem Druck, möglichst hohe Milchgeldzahlungen zu gewährleisten. Damit sind

Genossenschaftsmolkereien in der Regel margenschwächer als Privatmolkereien.

Private Molkereien konzentrieren sich klassischerweise auf eigene, spezialisierte Marken und Qualitätsführerschaft in ihren Segmenten. Kleinere Nischenproduzenten setzen auf Schwerpunkte, z. B. auf das Segment der Bio-Milchprodukte oder regionale Produkte (Stracke/Riede 2020; Thiele 2024). Diese historisch gewachsene Zweiteilung resultiert im Wesentlichen aus Limitierungen, die sich aus den genossenschaftlich geprägten Eigentümerstrukturen ergeben (HSH Nordbank 2017).

Überlappung der Strategien von Genossenschaften und Privatmolkereien

Die Tatsache, dass Konzentrationsprozesse für privat und genossenschaftlich organisierte Molkereien in Deutschland bisher weitestgehend getrennt verliefen, hatte Auswirkungen auf die Strategien: Genossenschaften sind primär durch Fusionen mit anderen Genossenschaften gewachsen, private deutsche Molkereien in großen Teilen von „innen“ heraus (Stracke/Riede 2020).

Sowohl für Privatmolkereien als auch Genossenschaften hat heute der Export eine große Bedeutung, ebenso das Geschäft mit der weiterverarbeitenden Industrie und weiteren Großverbrauchern. Mit Blick auf den Absatz über den LEH standen private Molkereien aufgrund ihrer Markenstärke lange Zeit unter geringerem Wachstumsdruck als Genossenschaften (Maack/Kreft/Voss 2005; Maack et al. 2009).

Genossenschaftliche Molkereien waren v. a. seit den 2000er Jahren um eine breitere Aufstellung bemüht, indem sie ihr Markengeschäft vorantrieben. Dadurch sollte der Umsatzanteil hochwertiger und höhermargiger Produkte gesteigert werden (HSH Nordbank 2017). In der Folge haben sich die großen genossenschaftlichen Molkereien strategisch neu positioniert und neben Investitionen in noch effizientere Produktionsstrukturen auch finanzielle Mittel in wertschöpfungsstärkere Markenprodukte und die Diversifizierung in angrenzende Produktbereiche (wie Babynahrung oder deren Vorprodukte/Ingredients) fließen lassen, beispielsweise Hochwald und DMK.

Auch Privatmolkereien haben ihre Geschäftsaktivitäten diversifiziert. UTM hat beispielsweise Feinkosthersteller (Salate, Dressings, Saucen etc.) übernommen und Meggle ist über die Tochter Meggle Bakery in der Brot- und Backwarenindustrie aktiv (UTM 2025c, Meggle Bakery o. J.).

Gleichzeitig hat für die klassischen Markenproduzenten über die Jahre das Handelsmarkengeschäft mit dem LEH deutlich an Bedeutung gewonnen. Einerseits hat sich der Fokus des LEH als Kunde klar in Richtung Private-Label-Produkte verlagert, andererseits nutzen Privatmolkereien

das zusätzliche Volumen, um ihre Produktionskapazitäten effizienter auszulasten. Nach Einschätzung von Interviewten liegt der Anteil von Handelsmarken bei bestimmten Produktkategorien, die von größeren Privatmolkereien verarbeitet werden (etwa Trinkmilch), bei 60 bis 80 Prozent.

Es gibt auch Privatmolkereien, die sich aus der Nische heraus zum Spezialisten für die Herstellung von Handelsmarken entwickelt haben. Dazu gehört beispielsweise die Molkerei Gropper (Murmans 2024a), die v. a. als Lieferant von Discountern ihren Umsatz allein in den Jahren seit 2014 mehr als verdoppeln konnte (siehe Tabelle 13).

Gropper liefert u. a. Milchfrischprodukte, Kaffeegetränke und Käse, insbesondere Trinkmilch mit Bio-, Weide- und Tierschutzlabels. Seit 2018 betreibt Gropper die Molkerei Moers Frischeprodukte als Joint Venture mit Dr. Oetker (Murmans 2024e). Als einer der größten Verarbeiter von Bio-Milch in Deutschland hat Gropper Ende 2024 vom Milchwerk Gabler Saliter, einer Ehrmann-Tochter, in größerem Umfang Lieferverträge für Bio-Milch übernommen (Murmans 2024f.).

Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Genossenschaften und Privatmolkereien heute – vor allem aufgrund des hohen Anteils von Handelsmarken unter Milchprodukten im LEH (z. B. Krost 2024a) – viel stärker im Massengeschäft miteinander konkurrieren, als dies noch vor zwei bis drei Jahrzehnten der Fall war. Das erhöht den Druck auf die ohnehin geringen Gewinnmargen und die Beschäftigung der Milchverarbeiter.

Nachteil Genossenschaften: Eigenkapitalausstattung

Welcher Strategiemix – mit Blick auf Export, Hersteller-/Handelsmarken im LEH, Food Service etc. – für eine Molkerei den größten Erfolg verspricht, richtet sich wesentlich nach ihrer Größe, ihrem Produktionsspektrum und ihrem Typus (HSH Nordbank 2017). Eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine solide Eigenkapitalbasis. Hier liegen viele Genossenschaftsmolkereien im Nachteil gegenüber Privatmolkereien.

Die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft erfordert den Kauf von Anteilen, deren Höhe sich nach der Milchmenge richtet, die der Landwirt liefern will. Dadurch wird der Molkerei Eigenkapital zugeführt. Ohne Gewinnthesaurierung²⁰ oder gezielte Eigenkapitalzuführungen – etwa durch Erhöhung der Genossenschaftsanteile – können Genossenschaften ihr Eigenkapital aber nicht erhöhen und nur eingeschränkt in Innovation und Wachstum investieren.

²⁰ Gewinnthesaurierung bedeutet, dass ein Unternehmen / eine Organisation erzielte Gewinne nicht (vollständig) an die Eigentümer oder Mitglieder ausschüttet, sondern sie im Unternehmen einbehält, um das Eigenkapital zu stärken oder Investitionen zu finanzieren.

Jede Gewinnthesaurierung verringert die Milchgeldauszahlung an die Mitglieder, die gleichzeitig die Milchlieferanten sind. Dadurch entsteht ein Zielkonflikt zwischen Kapitalstärkung und Mitgliederinteressen. In Privatmolkereien tritt dieses Problem generell nicht auf, da deren Eigentümer in der Regel nicht gleichzeitig die Milchlieferanten sind. Zudem ist die Anzahl der Eigentümer bei privaten Unternehmen deutlich geringer und der Milchpreis ist nicht die alles dominierende Kennzahl.

Eine Möglichkeit für Molkereigenossenschaften, diesem Zielkonflikt zu begegnen, besteht darin, in ihrer Satzung eine regelmäßige Mindestthesaurierung festzuschreiben. Alternativ könnte bei einem in eine Kapitalgesellschaft ausgegliederten Molkereibetrieb der gleiche Effekt über die Gestaltung des Liefervertrages zwischen Genossenschaft und Tochtergesellschaft erreicht werden, sodass im Molkereibetrieb ein Mindestgewinn verbleibt (HSH Nordbank 2017).

Um sich den Marktanforderungen anzupassen, agieren große Genossenschaften heute zunehmend wie privatwirtschaftliche Konzerne. Dies kritisiert das European Milk Board als europäische Interessenvertretung der Milcherzeuger (Sirius 2025). Trotz des formalen Prinzips, dass ein Mitglied eine Stimme hat, bleibe der tatsächliche Einfluss der Landwirte gering. Entscheidungsprozesse in Molkereien seien oft intransparent und von Abhängigkeiten über Milchlieferverträge geprägt.

Ein Kernproblem sei die in der Satzung geregelte Lieferbindung. Milcherzeuger müssten ihre gesamte Milch exklusiv an die Genossenschaft liefern, ohne Einfluss auf die Preisgestaltung zu haben. Das schwäche ihre Verhandlungsposition und hemme den Wettbewerb zwischen Molkereien. Laut Erkenntnissen des European Milk Board und des Bundeskartellamts deckten die Erzeugerpreise in Deutschland häufig nicht die Produktionskosten, was Genossenschaften mit internen Kostenstrukturen oder dem Verweis auf Weltmarktpreise rechtfertigten (Sirius 2025).

Für Zukunft stärkere Konsolidierung zu erwarten

Viele hiesige Molkereien profitieren von der Fragmentierung des Mopromarktes und setzen erfolgreich Diversifizierungs-, Spezialisierungs- und Exportstrategien um. Vor dem Hintergrund der Großfusion von Arla Foods und DMK, der erwarteten Verknappung von Erzeugungsmengen in einzelnen Regionen sowie des anhaltenden Drucks auf Profitabilität und Margen ist künftig jedoch mit einer stärkeren Konsolidierung und einem weiteren Größenwachstum einzelner Molkereien in Deutschland zu rechnen.

Begleitet wird dieser Prozess von Bestrebungen zur Kostenoptimierung und strategischen Expansion. Großmolkereien verfügen dabei aufgrund ihrer breiten Rohstoffbasis grundsätzlich über strukturelle Vorteile

bei der Realisierung von Skaleneffekten (siehe auch HSH Nordbank 2017).

Im Segment der Basis-Milchprodukte dürften Molkereien angesichts der starken Präsenz von Handelsmarken weiterhin vor allem auf eine Strategie der Kostenführerschaft setzen. Auch im Bereich von Ingredients und milchbasierten B2B-Produkten dürfte der Fokus nach wie vor auf effizienten Produktionsstrukturen liegen.

Mit wachsender Unternehmensgröße nehmen nicht nur die strategischen Handlungsspielräume zu, sondern es steigt auch die Notwendigkeit, mehrere strategische Ansätze parallel zu verfolgen (HSH Nordbank 2017). Eine erfolgreiche Umsetzung setzt jedoch ausreichende finanzielle und organisatorische Ressourcen voraus. Genossenschaftlich organisierte Molkereien sind hierbei aufgrund ihrer Eigentümerstruktur und gesellschaftsrechtlichen Vorgaben gegenüber privatwirtschaftlich geführten Unternehmen tendenziell benachteiligt.

5. Arbeit und Beschäftigung in der Molkereiwirtschaft

Der anhaltende Wandel in der Struktur der Molkereiwirtschaft bildet sich auch in den Beschäftigtenzahlen ab. Mit Blick auf das letzte Jahrzehnt zeigen sich zwei wesentliche Tendenzen: Zum einen ist eine Stabilisierung bzw. ein Wachstum der Zahl der Arbeitskräfte zu beobachten, zum anderen „verschiebt“ sich die Beschäftigung zunehmend in größere Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeiter*innen.

5.1 Anzahl der Beschäftigten

Mit dem rapiden Rückgang der Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen in der Nachkriegszeit (MIV 2024d) und der zunehmenden Industrialisierung ging auch die Beschäftigung in der Molkereiwirtschaft zurück. Vor allem seit Mitte der 1990er Jahre zeichnete sich in Deutschland ein stärkerer Rückgang der Beschäftigtenzahlen ab (siehe ausführlich Maack/Kreft/Voss 2005; Maack et al. 2009).

Zwischen 1995 und 2010 sind mehr als 10.000 Arbeitsplätze in Molkereien durch Restrukturierung verlorengegangen. Seit Beginn der 2000er Jahre hatte sich der Rückgang jedoch stark verlangsamt, seit etwa 2010 ist die Zahl der Arbeitsplätze wieder gestiegen.

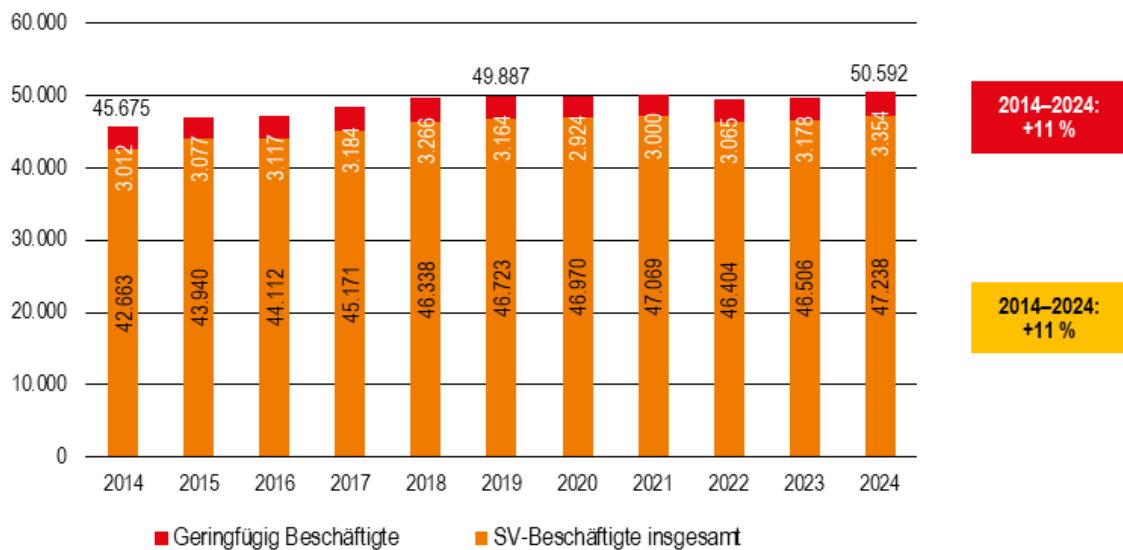
Prägend in der Zeit um die Jahrtausendwende waren Arbeitsplatzverluste durch die sogenannte Konzentration auf das Kerngeschäft und Auslagerungen u. a. in den Bereichen Transport/Logistik und Forschung und Entwicklung. Die realisierten Kostendegressionen lagen vor allem im Personalbereich. Der Trend zur Ausgliederung insbesondere von Logistikfunktionen (inkl. Transport von Rohmilch und Milchprodukten) in eigene Gesellschaften hält bis heute an.

Obwohl der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten in der Molkereiwirtschaft Interviewten zufolge heute wie damals im Durchschnitt bei unter zehn Prozent liegt, setzen Einsparungskonzepte in der Regel in besonderer Weise bei den Personalkosten an. Der mit Abstand größte Kostenblock ist der Rohstoff Milch.

5.1.1 Zunahme der Zahl der Beschäftigten in den letzten zehn Jahren

Laut Daten der BA waren in der Milchverarbeitung (inklusive der Herstellung von Speiseeis) im Jahr 2024 ca. 50.600 Personen tätig (Abbildung 27) Davon entfielen ca. 47.200 auf sozialversicherungspflichtige und ca. 3.400 auf geringfügige Beschäftigungsverhältnisse (Minijobs).²¹ Damit wurde die Zahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter, wie sie beispielsweise für die Jahre 2000 (39.700) und 2007 (35.200) ausgewiesen wurde (Maack/Kreft/Voss 2005; Maack et al. 2009), deutlich übertroffen.

Abbildung 27: Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben (2014–2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BA (2025)

²¹ Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse beziehen sich auf Arbeitsverhältnisse mit einem niedrigen Entgelt (geringfügig entlohnte Beschäftigung) oder einer kurzen Dauer (kurzfristige Beschäftigung). Beide Varianten werden auch „Minijob“ genannt. Die monatliche Verdienstgrenze für eine Befreiung von der Sozialversicherungspflicht lag ab Januar 2024 bei 538 Euro, im Jahr 2025 bei 556 Euro.

Zu den beschäftigungsstärksten Molkereien bzw. Molkerei-Gruppen zählen DMK (6.800 Beschäftigte insgesamt), UTM (4.300 Beschäftigte allein in Aretsried und Leppersdorf), Zott (2.800 Beschäftigte insgesamt), Hochland (2.400 Beschäftigte in Deutschland, 6.400 insgesamt), Hochwald (2.000 Beschäftigte insgesamt), Arla Foods (1.600 Beschäftigte in Deutschland) und Lactalis (1.100 Beschäftigte in Deutschland) (Tabelle 13).

Mit DMK ist damit eine Genossenschaft der größte Arbeitgeber unter den Molkereien in Deutschland, danach folgen mit UTM, Zott und Hochland drei private Molkereien. Die geplante Fusion von DMK und Arla Foods dürfte im Zuge struktureller Anpassungen v. a. bei DMK zu einer Reduzierung der Beschäftigtenzahlen führen (siehe Kapitel 4.4.2).

Regionaler Beschäftigungsschwerpunkt ist eindeutig Bayern (19.500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte), vor Niedersachsen (7.600), Nordrhein-Westfalen (4.000), Sachsen (3.200) und Baden-Württemberg (3.100) (Abbildung 28).

Für die vorliegende Studie wurden Beschäftigtendaten für den Zeitraum 2014 bis 2024 analysiert. Die Zahl der Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben hat in dieser Zeit um 4.900 zugenommen, das entspricht einer Steigerung um 11 Prozent (Abbildung 27). Die Zahl der Neueinstellungen übersteigt also deutlich die Zahl der Abgänge. Das Gros der neu hinzugekommenen Beschäftigungsverhältnisse entfällt auf sozialversicherungspflichtige Jobs (+4.600), die Zahl der Minijobs ist um etwas mehr als 300 gestiegen.

Das Wachstum lässt sich u. a. auf eine stärkere Diversifizierung des Produktportfolios zurückführen (Stracke/Riede 2020). Infolgedessen haben sowohl der Umfang als auch die Komplexität der Prozesse zugenommen, wodurch teilweise ein höherer Personalbedarf im gewerblichen Bereich allgemein, in der Instandhaltung/Technik und im Prozessmanagement erforderlich wird. Gleichzeitig hat in Bereichen wie IT, Sales/Vertrieb, Marketing, Produkt- und Personalentwicklung sowie Energiemanagement und Nachhaltigkeitsreporting ein Personalaufbau stattgefunden (siehe auch Kapitel 5.2.2).

In einzelnen Fällen ist der Anstieg der Beschäftigtenzahlen auch damit zu begründen, dass Aufgaben, die bislang von externem Personal ausgeführt wurden, nun durch eigenes Personal (in Teilen auch ehemaligen Leiharbeitskräften) übernommen werden.

Besondere Auffälligkeiten im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie seit 2020 zeigen sich nicht, allerdings hat sich das Beschäftigungswachstum seit 2020 verlangsamt, u. a. infolge des Fachkräftemangels bei gleichzeitig steigenden demografisch bedingten Austritten aus dem Erwerbsleben. Der leichter Rückgang bei Minijobs im Jahr 2020 wurde in den Folgejahren wieder ausgeglichen.

5.1.2 Beschäftigungszuwächse vor allem in Bayern

Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen verläuft regional unterschiedlich. Der größte Beschäftigungszuwachs seit 2014 entfällt auf Bayern, das Bundesland mit den meisten Molkereien. Dort stieg die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im betrachteten Zeitraum um 3.200 (Abbildung 28). Ebenfalls ein Wachstum bei der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung verzeichneten v. a. Sachsen (+750, u. a. aufgrund des Ausbaus des UTM-Werkes in Leppersdorf), Schleswig-Holstein (+400) sowie Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg (jeweils +200).

Währenddessen ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Rheinland-Pfalz (-300), Niedersachsen, Brandenburg (jeweils

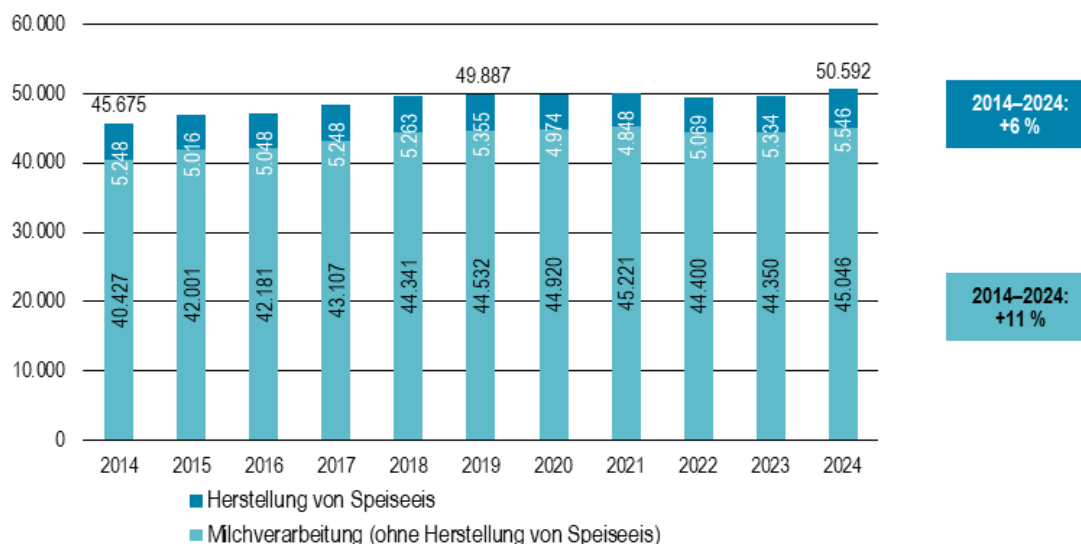
–200), Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern (–100) rückläufig. Der Rückgang in den letzten zehn Jahren ist u. a. auf Werk- bzw. Standort-schließungen, Produktionsverlagerungen, Rationalisierung, Automatisierung und die Nicht-Wiederbesetzung altersbedingt freiwerdender Stellen zurückzuführen.

In Thüringen haben beispielsweise BMI und Fude + Serrahn Standorte geschlossen, die Herzgut-Molkerei hatte 2021 Insolvenz angemeldet (z. B. Bechstein 2018; Enzian 2022). Ein übergeordneter Grund wird von Interviewten in der Anpassung der Verarbeitungs- und Personalkapazitäten an regional sinkende Milcherzeugungsmengen gesehen (siehe ausführlich Kapitel 2.1).

Insgesamt wird deutlich, dass die vor allem privatwirtschaftlich geprägte, weiterhin eher mittelständische Molkereistruktur in Bayern nicht nur eine höhere Beschäftigungsstabilität aufweist als etwa stärker konsolidierte Strukturen in Nord- und Nordostdeutschland, sondern dass die Molkereien in Bayern im letzten Jahrzehnt auch das höchste Beschäftigungswachstum verzeichnen konnten.

Die BA unterscheidet in ihrer Statistik zwischen milchverarbeitenden Betrieben mit und ohne Speiseeisherstellung (Abbildung 29). Der überwiegende Teil der Beschäftigten (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und Minijobber*innen) ist in der klassischen Milchverarbeitung tätig (45.000), im Jahr 2024 wurden im Bereich der Speiseeisherstellung 5.500 Beschäftigte gezählt. Prozentual gesehen fällt das Beschäftigungswachstum in Betrieben, die vorrangig Speiseeis herstellen, mit 6 Prozent etwas geringer aus als in den übrigen Verarbeitungsbetrieben (+11 Prozent).

Abbildung 29: Anzahl der sozialversicherungspflichtig und der geringfügig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben nach Produktionsfokus (2014–2024)



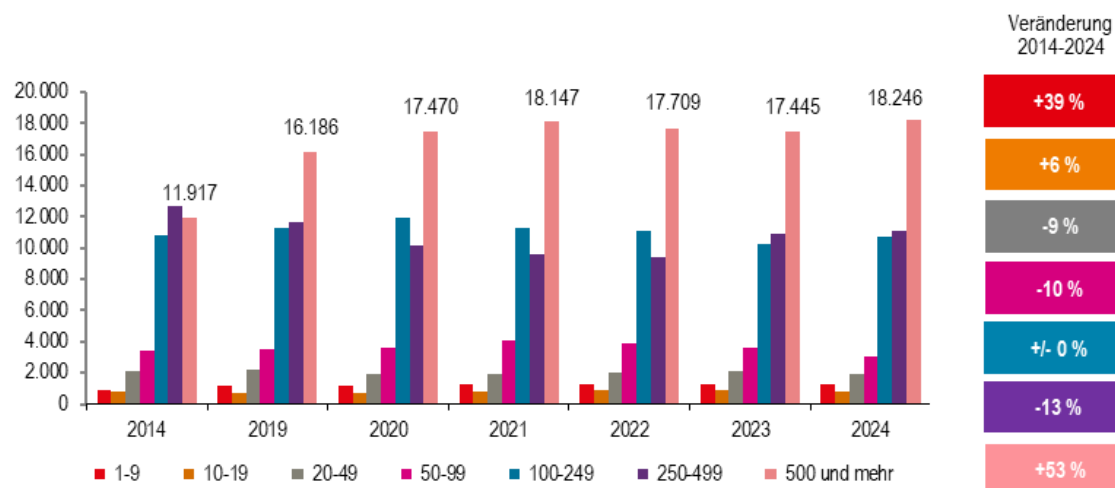
Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BA (2025)

5.1.3 Vier von zehn Beschäftigten in Betrieben mit 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten

Die Molkereistruktur wird in besonderer Weise durch Betriebe mit 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten geprägt (Abbildung 30). 39 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Branche (das entspricht mehr als 18.200 Personen) sind in solchen Betrieben tätig – mit wachsender Tendenz. 2014 entfielen noch 28 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf diese Kategorie. Ein wesentlicher Grund dafür ist das allgemeine Größenwachstum der Großbetriebe mit einem Ausbau ihrer Verarbeitungskapazitäten (siehe Kapitel 4.1).

Abbildung 30: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben nach Betriebsgrößenklassen (2014–2024)



Anmerkungen: Basis für Betriebsgrößenklassen: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BA (2025)

Gleichzeitig fällt auf, dass mit der Zunahme der Zahl von Kleinstmolkereien mit weniger als zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auch die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Betriebe dieser Kategorie in geringem Umfang, aber immerhin um fast 400 Personen zugenommen hat (+39 Prozent).

Ein Beschäftigungswachstum ist damit bei den Kleinst- und den Großbetrieben jenseits von 500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zu beobachten, während die Zahl der Arbeitsplätze in den mittleren Größenklassen (20 bis 500 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) zurückgeht. Demnach spiegelt sich das Größenwachstum in den Verarbeitungskapazitäten der großen Molkereien auch in den Beschäftigtenzahlen wider.

Insgesamt ist zu beachten, dass innerhalb einzelner Teilbranchen und Unternehmensstrukturen trotz der allgemeinen Beschäftigungszunahme Wachstums- und Schrumpfungsprozesse nebeneinander stattfinden. So gehen etwa Restrukturierungen, Rationalisierungen, Kostensenkungsprogramme und Standortschließungen in manchen Molkereien und Unternehmensbereichen (siehe ausführlich Kapitel 4.4.1) mit Kapazitätserweiterungen und Personalaufbau in anderen Molkereien, Bereichen und Branchensegmenten einher.

Einige nationale Molkereigruppen und internationale Konzerne haben ihre betrieblichen Strukturen in Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten verschlankt. An einzelnen Standorten beschränkt sich die Administration auf zentrale Kernfunktionen. Verwaltungs- und kaufmännische Aufgaben wurden im Zuge eines strikten Kostenmanagements reduziert oder an zentralen Standorten bzw. in Servicegesellschaften zusammengeführt. Im Produktions- bzw. Verarbeitungsbereich werden die Strukturen durch Automatisierung, Digitalisierung und Effektivitätssteigerungen gestrafft.

5.1.4 In Zukunft deutliche Beschäftigungsrückgänge erwartet

Auch wenn eine Reihe von Molkereien für die Zukunft mit (weiterem) Beschäftigungswachstum plant, gehen interviewte Expert*innen davon aus, dass die Zahl der Beschäftigten in der Molkereiwirtschaft insgesamt in den kommenden fünf Jahren um mehrere Tausend sinken wird. Gründe dafür sind die Dynamisierung der Renteneintritte der Babyboomer-Generation bis Anfang der 2030er Jahre – in Verbindung mit einer Nicht-Wiederbesetzung von Stellen – sowie Überkapazitäten und die fortschreitende Technisierung, die vor allem zu Stelleneinsparungen im administrativ-kaufmännischen Bereich führen dürften.

In vielen Molkereien ist durch den hohen Automatisierungsgrad im gewerblichen Bereich schon heute ein Beschäftigungsniveau erreicht, das sich nach bisherigen Erfahrungen kaum weiter reduzieren lässt, ohne die betrieblichen Abläufe zu gefährden. Kurzfristig ist hier im Zuge weiterer Rationalisierung und Produktivitätssteigerung daher nicht mit gravierenden Beschäftigungsverlusten zu rechnen.

Auch die Vorstellung einer vollständig automatisierten, „mensenleeren“ Fabrik gilt als unrealistisch. Qualifizierte Fachkräfte werden weiterhin benötigt – insbesondere für die Bedienung und Überwachung der Anlagen sowie für komplexe Rüst- und Wartungsarbeiten. Mittelfristig ist jedoch davon auszugehen, dass Tätigkeiten in Produktion/Verarbeitung, Logistik, Verwaltung und Vertrieb schrittweise durch den Einsatz neuer Automatisierungssysteme, digitaler Technik und KI ersetzt oder grundlegend verändert werden.

Die Fusion von Arla Foods und DMK, aber auch weitere Übernahmen werden negative Beschäftigungseffekte in der Molkereiwirtschaft in Deutschland mit sich bringen. Dennoch können solche zunächst beschäftigungspolitisch negativen Zusammenschlüsse mittel- und langfristig ar-

beitsplatzstabilisierende Effekte haben, wenn sie zur Stärkung von Marktposition, Kostenführerschaft oder Innovationskraft beitragen.

5.2 Struktur der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung

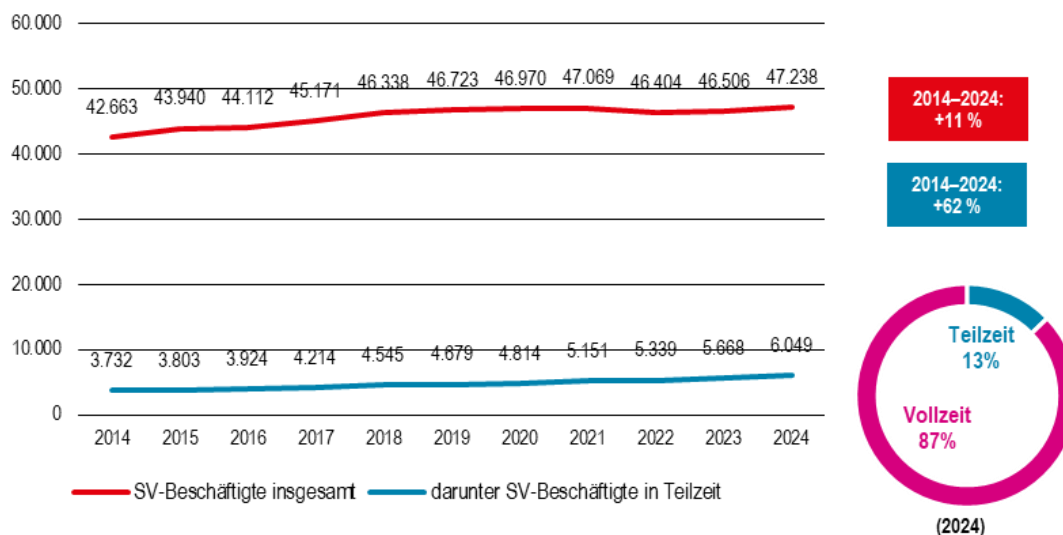
Der demografische Wandel, veränderte Wünsche und Bedarfe der Beschäftigten u. a. in Bezug auf die Arbeitszeit, aber auch veränderte Fachkräftebedarfe und strukturelle Veränderungen in Molkereien beeinflussen nicht nur die Anzahl der Beschäftigten, sondern haben auch Auswirkungen auf die Beschäftigtenstruktur.

5.2.1 Beschäftigte in Teilzeit

In der milchverarbeitenden Industrie arbeiten deutlich mehr Männer als Frauen, der Männeranteil unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt bei 69 Prozent. Dies ist typisch für Branchen des Ernährungsgewerbes mit einem hohen Industrieanteil. Über viele Jahre zeigen sich keine auffälligen Veränderungen bei der Geschlechterstruktur (siehe auch Maack et al. 2009).

Während sich das Beschäftigungswachstum v. a. seit 2020 verlangsamt hat, ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Teilzeit kontinuierlich angewachsen, seit 2014 hat sie um mehr als 2.300 zugenommen (+62 Prozent; Abbildung 31). Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist von 9 Prozent im Jahr 2014 auf 13 Prozent im Jahr 2024 gestiegen – und liegt damit auf vergleichbarem Niveau wie etwa in der Brauwirtschaft (Stracke/Homann 2023), aber deutlich unter dem Niveau von Branchen mit hohem Dienstleistungsanteil wie dem Backgewerbe (39 Prozent) und dem Gastgewerbe (46 Prozent) (Schmid/Stracke 2023; Stracke 2025).

Abbildung 31: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben insgesamt und in Teilzeit (2014–2024)

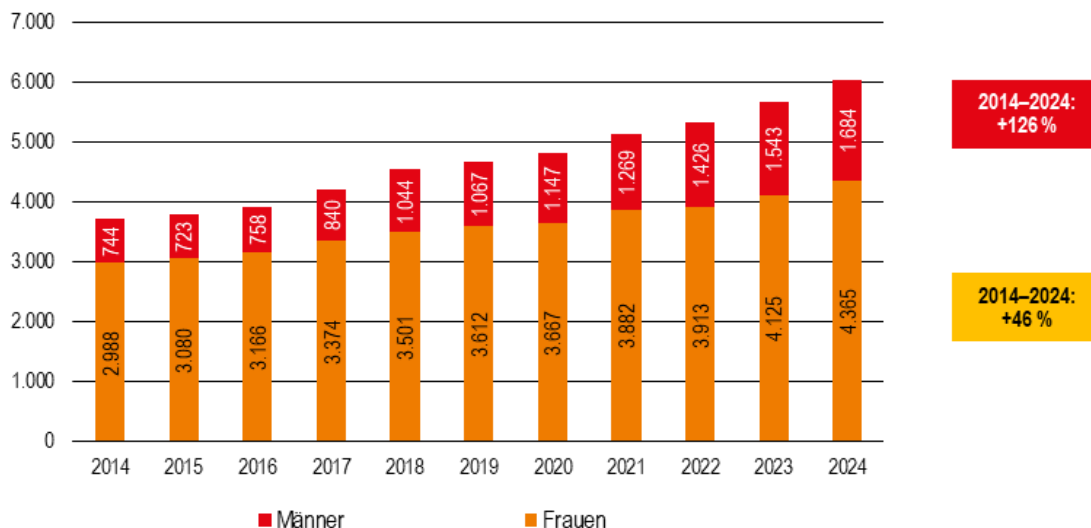


Anmerkungen: SV: sozialversicherungspflichtig; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BA (2025)

Eine Teilzeitbeschäftigung wird in der Regel auf eigenen Wunsch bzw. im Zusammenhang mit (zeitintensiven) familiären Betreuungs- und Pflegeaufgaben gewählt. Zwar sind Teilzeitkräfte deutlich häufiger in administrativen Bereichen oder Laboren tätig als in der industriellen Produktion/Verarbeitung, doch weisen Interviewte darauf hin, dass die Zahl der Teilzeitanträge von gewerblichen Mitarbeiter*innen in Schichtarbeit im Laufe der Jahre spürbar zugenommen hat. Damit hat sich auch die Zahl der männlichen Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben in Teilzeit seit 2014 auf fast 1.700 mehr als verdoppelt (Abbildung 32).

Abbildung 32: Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben in Teilzeit nach Geschlecht (2014–2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BA (2025)

In der Folge wird die Gestaltung von Schichtplänen – insbesondere bei knapper Personaldecke – zunehmend komplexer. In den Interviews wurde darauf hingewiesen, dass sich Teilzeitarbeit im industriellen bzw. taktgebundenen Bereich nur in Einzelfällen realisieren lässt. Es wurde aber auch berichtet, dass es manchen Arbeitgebern „schwerfällt“, neue, kreative Wege zu gehen, um Lösungen anzubieten.

Teilzeit im Produktions- bzw. Verarbeitungsbereich bedeutet in der Regel eine Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit (z. B. auf drei oder vier Tage pro Woche) und nicht eine Reduzierung der täglichen Arbeitszeit (z. B. auf fünf oder sechs Stunden). In manchen Betrieben mit kontinuierlichen Schichtmodellen haben Teilzeitbeschäftigte weniger Einbringsschichten zu leisten – bei entsprechend geringerem Entgelt. In anderen Betrieben wurde die personelle Stärke der Schichtgruppen dem Teilzeitanteil entsprechend erhöht. Dies gelang, weil die Betriebe bereit waren, zusätzliches Personal einzustellen.

5.2.2 Beschäftigte nach Funktionsbereichen

Tabelle 14 verdeutlicht die Verteilung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben nach Berufssegmenten bzw. Funktionsbereichen. Über 40 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten arbeiten in sogenannten personenbezogenen Dienstleistungsberufen im Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung. Diese Kategorie ist sehr breit gefasst, sie umschließt eine Vielzahl an Berufen bzw. Tätigkeiten, darunter beispielsweise Milchtechnolog*innen und Fachkräfte für Lebensmitteltechnik.

Tabelle 14: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben nach Berufssegmenten (2014 und 2024)

Berufssektor/-segment	Anzahl SV-Beschäftigte			Anteil an der Gesamtanzahl der SV-Beschäftigten	
	2014	2024	Δ	2014	2024
Produktionsberufe u. a. in der Bereichen Fertigung, Fertigungstechnik	8.089	9.883	+22 %	19 %	21 %
darunter fertigungstechnische Berufe (z. B. Maschinentechnik, Mechatronik, Verfahrenstechnik, Energiemanagement, Elektrik/Elektronik, Produktionssteuerung)	7.125	8.647	+21 %	17 %	18 %
personenbezogene Dienstleistungsberufe i. W. im Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung	17.597	19.106	+9 %	41 %	41 %
kaufmännische und unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	7.329	8.092	+10 %	17 %	17 %
darunter Handelsberufe (z. B. Einkauf, Vertrieb/Verkauf)	1.895	2.136	+13 %	4 %	5 %
darunter Berufe in Unternehmensführung und -organisation (z. B. Personalwesen, Overhead-Funktionen)	4.229	4.462	+6 %	10 %	10 %
darunter Unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe (z. B. Finanzen/Rechnungswesen, Werbung/Marketing, Unternehmenskommunikation, Recht)	1.205	1.494	+24 %	3 %	3 %
IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	2.837	3.265	+15 %	7 %	7 %
sonstige wirtschaftliche Dienstleistungsberufe	6.810	6.892	+1 %	16 %	15 %
darunter Verkehrs- und Logistikberufe (inkl. Führen von Fahrzeugen und Transportgeräten)	6.440	6.412	-0,4 %	15 %	14 %
darunter Reinigungsberufe	272	365	+34 %	0,6 %	0,8 %
insgesamt	42.663	47.238	+11 %	100 %	100 %

Anmerkungen: SV: sozialversicherungspflichtig; Betriebe mit mindestens einem SV-Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.; Abweichungen von 100 % rundungsbedingt
Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BA (2025)

Bezieht man zusätzlich Produktionsberufe mit technischem Schwerpunkt ein – etwa in den Bereichen Maschinentechnik, Mechatronik, Elektrik/Elektronik etc. (Instandhaltung) und Energiemanagement –, so ergibt sich für diese gewerblichen Berufsgruppen ein Gesamtanteil an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von mehr als 61 Prozent. Das entspricht fast 29.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.

Die drittgrößte Beschäftigtengruppe stellt das Personal im kaufmännisch-administrativen Bereich dar, auf den ein Anteil von 17 Prozent entfällt. Weitere 14 Prozent der Beschäftigten sind im Verkehrs- und Logistikbereich (einschließlich Fahrzeugführung, Milchtransport) tätig.

Der oben beschriebene Personalaufbau seit 2014 (+4.600 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) bezieht sich auf fast alle Bereiche. Zugenommen hat die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten v. a. bei Funktionen im Bereich Fertigungstechnik und gewerblichen Berufen im Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung (jeweils +1.500 seit 2014).

Der Personalaufbau im kaufmännisch-administrativen Bereich (+800 seit 2014) betrifft alle betrachteten Berufssegmente (Handelsberufe, Berufe in Unternehmensführung und -organisation sowie Berufe in Fachgebieten wie Finanzen/Rechnungswesen, Werbung/Marketing, Unternehmenskommunikation, Recht) in etwa in gleichem Maße. Auffällig ist ein überproportionaler Anstieg bei IT- und naturwissenschaftlichen Berufen (+400 seit 2014).

Eine gleichbleibende Entwicklung bzw. leichte Rückgänge bei der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zeigen sich in der Statistik bei Funktionen im Bereich Verkehr- und Logistik (–30 seit 2014).

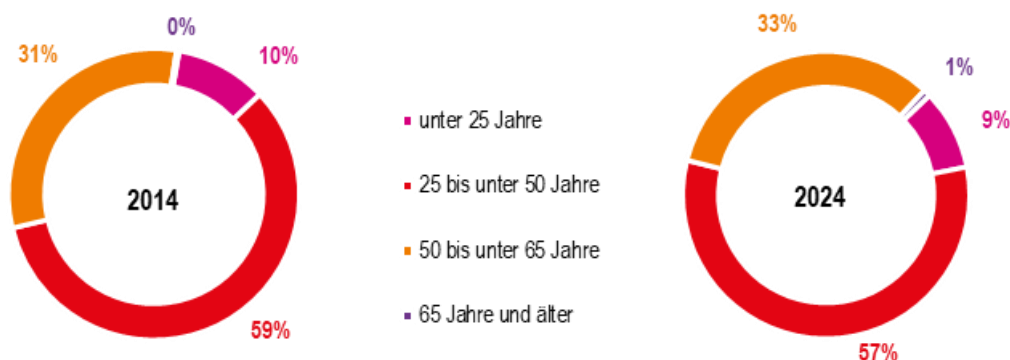
Die Daten der BA bestätigen die Aussagen von Interviewten in größeren Molkereibetrieben. Demnach hat nicht nur die Bedeutung von Funktionen im technischen Bereich (z. B. Mechatronik, Elektrotechnik, Produktionssteuerung) zugenommen, sondern auch die Relevanz indirekter Produktionsfunktionen sowie kaufmännisch-administrativer Aufgaben. Infolgedessen kam es in diesen Bereichen zu einem Personalaufbau.

5.2.3 Beschäftigte nach Alter

Die Altersstruktur der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben hat sich in den vergangenen zehn Jahren nur unwesentlich verändert (Abbildung 33). Die Altersgruppe der 25- bis unter 50-Jährigen bildet mit einem Anteil an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 57 Prozent nach wie vor die größte Beschäftigtengruppe. Jüngere unter 25 Jahren machen 9 Prozent der sozialversiche-

ungspflichtig Beschäftigten aus, während 33 Prozent 50 Jahre und älter sind.

Abbildung 33: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben nach Alter (2014 und 2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.

Quelle: eigene Darstellung nach BA (2025)

Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten unter 25 Jahren ist bis 2024 im Vergleich zum Jahr 2014 leicht auf 4.300 Personen geschrumpft. Währenddessen ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der „Generation 50+“ im Laufe des letzten Jahrzehnts um 2.300 auf 15.600 Personen gestiegen. Diese Entwicklung hängt vor allem damit zusammen, dass die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer statistisch inzwischen in eine höhere Altersklasse aufgerückt sind. Nach Angaben von Interviewten werden in den kommenden fünf bis sieben Jahren viele Renteneintritte erwartet.

Die Daten zur Altersstruktur in der Branche machen vier zentrale Punkte deutlich:

- zunehmende Bedeutung von Konzepten zur Nachwuchsgewinnung
- steigende Notwendigkeit von Ansätzen zur Sicherung und des Transfers von Erfahrungswissen
- steigende Relevanz einer alters- und altersgerechten Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen – Stärkung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Beschäftigter („gesund bis zur Rente“)
- wachsender Bedarf an flexiblen Ausstiegsmodellen für Ältere und Leistungsgewandelte

Zu den möglichen Ausstiegsmodellen zählen Konzepte wie Altersteilzeit, Übergangsrenten und tarifliche Altersvorsorgelösungen, mit denen sich ein flexibler Übergang in den Ruhestand gestalten lässt. Interviewte Betriebsräte betonen, dass trotz des bestehenden Personal- und Fachkräftemangels ein dringender Handlungsbedarf besteht, die Belastungen älterer Beschäftigter zu verringern. Mögliche Maßnahmen umfassen beispielsweise verkürzte Arbeitszeiten, Altersfreizeiten oder die Befreiung von Nachtschichten (siehe ausführlich Kapitel 6.2).

5.2.4 Beschäftigte nach Qualifikationsniveau und Anforderungsprofil

Der Technisierungs- und Automatisierungsgrad in der milchverarbeitenden Industrie ist im Vergleich mit anderen Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie hoch und nimmt kontinuierlich zu (siehe Kapitel 3). Damit verändern sich auch die Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen – Steuerungs- und Überwachungsaufgaben haben über die Jahre stark an Bedeutung gewonnen.

Die Tätigkeitsfelder in der Molkereiwirtschaft sind vielfach komplex, was vor allem auf die in großen Teilen moderne Produktions- und Prozesssteuerung und technische Weiterentwicklungen der Anlagen zurückzuführen ist. Ein hoher Automatisierungsgrad und die IT-gestützte Steuerung von Produktion, Prozessen und Anlagen machen spezialisiertes Fachwissen erforderlich – nicht nur für Beschäftigte im Technik- bzw. Instandhaltungsbereich, sondern auch für Anlagenführer*innen und Maschinenbediener*innen. Zusätzlich sind hohe Kompetenzen in der Qualitätskontrolle und -sicherung unerlässlich.

Auch das Schnittstellenmanagement zu vor- und nachgelagerten Bereichen hat u. a. durch moderne Warenwirtschaftssysteme an Gewicht gewonnen. Dafür sind nicht nur technisches Prozess- und Systemverständnis erforderlich, sondern ebenso überfachliche Fähigkeiten wie Problemlösungskompetenz sowie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit.

Mit Blick auf das Qualifikationsniveau hat diese Entwicklung zu einem kontinuierlichen „Up-Skilling“ geführt, d. h. die Qualifikationsanforderungen und das Kompetenzniveau der Beschäftigten haben sich über viele Jahre hinweg stetig erhöht.²² Zukünftig wird die Tätigkeit vieler Beschäf-

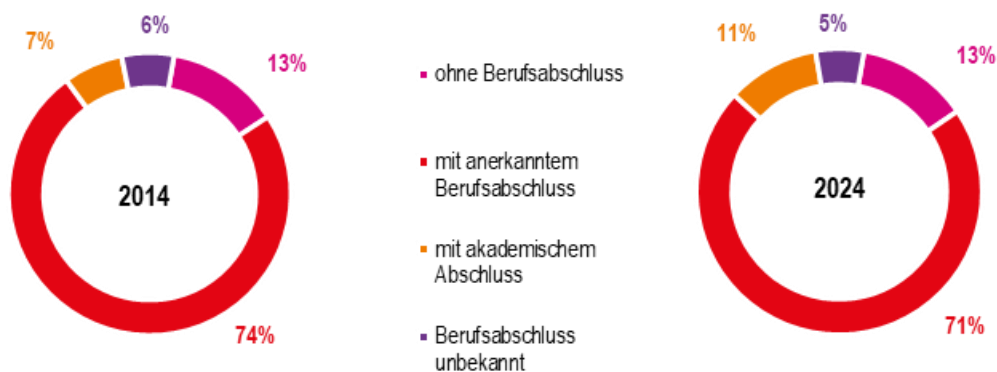
²² Werden Aufgaben stark standardisiert, durch Assistenzsysteme unterstützt bzw. ersetzt oder die Anlagensteuerung von der Bedienebene an eine zentrale Leitstelle verlagert, können die Anforderungen an die Beschäftigten auch sinken („De-Skilling“). So

tigter noch stärker darin bestehen, automatisierte Entscheidungen von Maschinen und Anlagen zu überwachen, zu bewerten und gegebenenfalls zu korrigieren. Bisherige Gabelstaplerfahrer*innen könnten dann beispielsweise fahrerlose Transportfahrzeuge überwachen.

Steigender Akademikeranteil

Die hohen Kompetenzanforderungen spiegeln sich im vergleichsweise hohen formalen Qualifikationsniveau der Beschäftigten wider. So haben 82 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einen qualifizierten Berufsabschluss, sprich eine anerkannte Berufsausbildung (inkl. Meister-/Technikerabschluss) und/oder einen akademischen Abschluss (Abbildung 34).

Abbildung 34: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben nach Berufsabschluss (2014 und 2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.

Quelle: eigene Darstellung nach BA (2025)

Ein zentrales Merkmal des „Upskilling“-Prozesses ist der zunehmende Anteil von sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit Fach- oder Hochschulabschluss (2024: 11 Prozent). Mehr als 4.900 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte haben einen akademischen Abschluss, das sind 2.000 mehr als im Jahr 2014. Gleichzeitig ist die Zahl der sozialver-

mit können in ein und demselben Tätigkeitsprofil sowohl Qualifikationsgewinne als auch Anforderungsreduktionen parallel auftreten.

sicherungspflichtig Beschäftigten mit anerkannter Berufsausbildung um 2.100 auf 33.700 angewachsen.

13 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten haben keinen Berufsabschluss, dies sind immerhin 6.000 Personen und damit 400 mehr als 2014; eingesetzt werden sie v. a. bei Helfertätigkeiten (siehe unten). Bei 5 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist der Abschluss nicht bekannt.

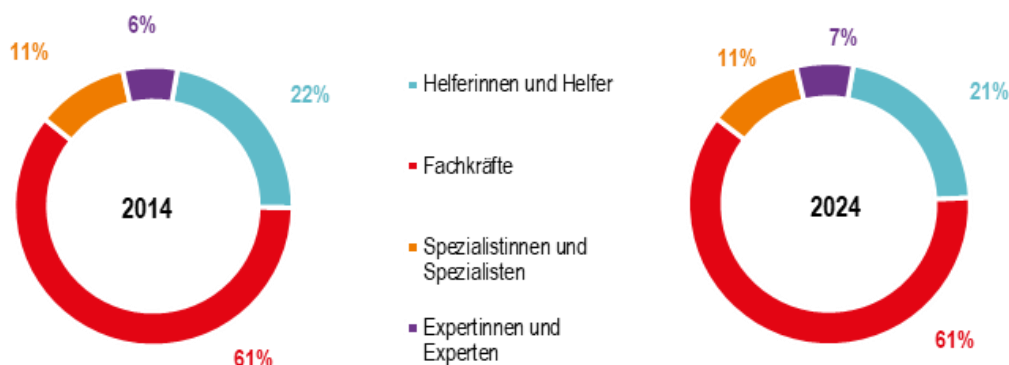
Hohe Zahl an Helfer*innen

Im Allgemeinen kann davon ausgegangen werden, dass mit steigendem Automatisierungsgrad und höheren Qualifikationsanforderungen die Relevanz einfacher, weniger komplexer Anlern- oder Helfertätigkeiten zurückgeht. Sie werden zunehmend durch automatisierte Prozesse ersetzt.

In der Praxis ist dies in vielen Betrieben zu beobachten. Mit Blick auf die gesamte Molkereiwirtschaft haben Helfertätigkeiten laut Beschäftigtenstatistik der BA jedoch weiterhin eine große Bedeutung. So wurde im Jahr 2024 mehr als jeder fünfte sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (21 Prozent) als Helfer*in eingesetzt (Abbildung 35), das sind 10.200 Personen und damit 600 mehr als 2014.

Helfer*innen werden u. a. bei Hilfstätigkeiten in der Produktion/Verarbeitung (z. B. Zuführung von Rohstoffen und Zutaten, einfache Kontrolltätigkeiten, Reinigung von Produktionsanlagen und Arbeitsbereichen), im Verpackungs- und Abfüllbereich (z. B. Warensortierung, Bestücken und Entladen von Abfüll- und Verpackungsanlagen) und im Lager-/Logistikbereich (z. B. Kommissionierung, Be- und Entladen von Paletten oder Transportfahrzeugen) eingesetzt.

Abbildung 35: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben nach Anforderungsniveau (2014 und 2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.; die Statistik unterscheidet Helfer- und Anlerntätigkeiten (Helfer*innen), fachlich ausgerichtete Tätigkeiten (ausgebildete Fachkräfte), komplexe Spezialistentätigkeiten (Spezialist*innen, z. B. mit Meister- oder Techniker Ausbildung) und hochkomplexe Tätigkeiten (Expert*innen, z. B. mit Hochschulbildung)

Quelle: eigene Darstellung nach BA (2025)

Der Statistik der BA zufolge wird der überwiegende Teil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten als Fachkräfte eingesetzt (61 Prozent). Der prozentuale Anteil hat sich im Vergleich zu 2014 nicht verändert, zahlenmäßig ist die Gruppe im Zug des allgemeinen Beschäftigungswachstums um 3.000 auf 28.800 im Jahr 2024 angestiegen.

Mit zunehmender Technisierung, steigender Prozesskomplexität sowie veränderten Anforderungen im kaufmännisch-administrativen Bereich ist die Bedeutung von Spezialist*innen und Expert*innen gestiegen. Die prozentualen Anteile beider Gruppen sind bei wachsenden Beschäftigtenzahlen bis 2024 in etwa konstant geblieben (Spezialist*innen: 11 Prozent; Expert*innen: 7 Prozent). Absolut betrachtet hat sich die Zahl der Beschäftigten in beiden Gruppen jedoch erhöht. Die Zahl der Spezialist*innen wuchs um 600 auf 5.100, die der Expert*innen um 400 auf 3.100 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Jahr 2024.

5.3 Struktur der geringfügig Beschäftigten

Im Vergleich zu Branchen wie dem Backgewerbe oder dem Gastgewerbe mit einem Minijobanteil von 29 bzw. 48 Prozent hat geringfügige Beschäftigung in milchverarbeitenden Betrieben eine geringe Relevanz (Stracke 2025; Schmid/Stracke 2023). Nur sieben Prozent der Beschäftigten in der Molkereiwirtschaft arbeiten laut Statistik der BA in Minijobs, gleichwohl hat die Zahl der Minijobber*innen in den letzten zehn Jahren um mehr als 300 auf knapp 3.400 zugenommen.

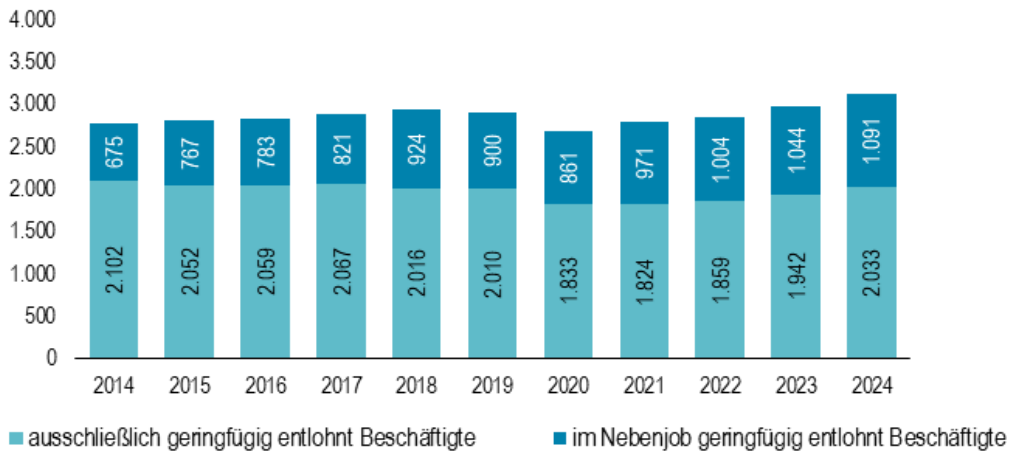
Zum Einsatz kommen geringfügig Beschäftigte – ebenso wie sozialversicherungspflichtig beschäftigte Helfer*innen – in der Regel bei einfachen, wiederkehrenden oder unterstützenden Tätigkeiten in Verarbeitungs-, Verpackungs- und Lager-/Logistikbereichen sowie bei Reinigungsarbeiten. Minijobber*innen sind auch im Verwaltungsbereich zu finden.

58 Prozent der geringfügig Beschäftigten im Jahr 2024 waren weiblich. Im Vergleich zum Jahr 2014 haben Anteil und Anzahl der geringfügig beschäftigten Männer leicht zugenommen – von 35 auf 42 Prozent bzw. von 1.100 auf 1.400 Personen.

Geringfügige Beschäftigungsverhältnisse umfassen grundsätzlich Arbeitsverhältnisse mit niedrigem Entgelt (geringfügig entlohnte Beschäftigung) oder kurzer Dauer (kurzfristige Beschäftigung). In milchverarbeitenden Betrieben handelt es sich bei den geringfügig Beschäftigten überwiegend um geringfügig entlohnte Beschäftigte. Dabei unterscheidet man Minijobber*innen, die ausschließlich geringfügig entlohnt arbeiten, und solche, die im Nebenjob eine geringfügige Tätigkeit ausüben.

Wie Abbildung 36 zeigt, gehen 65 Prozent der geringfügig entlohnten Beschäftigten ausschließlich einem Minijob nach. Während sich die absolute Zahl der geringfügig entlohnten Beschäftigten im Vergleich der Jahre 2014 und 2024 kaum verändert hat, stieg die Zahl der im Nebenjob geringfügig entlohnten Beschäftigungsverhältnisse um 400 auf ca. 1.100 an. D. h. die Gruppe der geringfügig Beschäftigten, die den Minijob als Ergänzung zu einer regulären Haupttätigkeit nutzen, ist größer geworden.

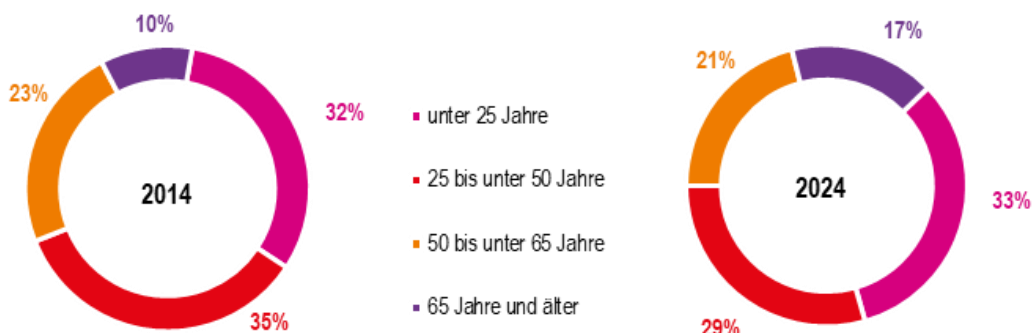
Abbildung 36: Geringfügig entlohnte Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben (2014–2024)



Anmerkung: Stichtag jeweils 30.6.
 Quelle: eigene Darstellung nach BA (2025)

Die Altersstruktur der Minijobber*innen weicht klar von der der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ab; geringfügig Beschäftigte sind im Durchschnitt deutlich jünger (Abbildung 37). Ein Drittel von ihnen ist jünger als 25 Jahre – diese Altersgruppe ist auch die größte Gruppe unter den Minijobber*innen.

Abbildung 37: Geringfügig Beschäftigte in milchverarbeitenden Betrieben nach Alter (2014 und 2024)



Anmerkung: Stichtag jeweils 30.6.
 Quelle: eigene Darstellung nach BA (2025)

Der Vergleich der Jahre 2014 und 2024 verdeutlicht, dass der Anteil der Minijobber*innen ab 65 Jahren von 10 auf 17 Prozent gestiegen ist. Damit zählen inzwischen fast 600 Minijobber*innen zu dieser Altersgruppe. Die Daten legen nahe, dass Minijobs vermehrt als Zuverdienstmöglichkeit für Rentner*innen genutzt werden. Dies kann auch den Wunsch nach sozialer Teilhabe und einer sinnvollen Beschäftigung im Ruhestand widerspiegeln. Möglich ist zudem, dass ältere Beschäftigte Minijobs nutzen, um schrittweise aus dem Berufsleben auszuschneiden, ohne vollständig auf Einkommen oder soziale Kontakte verzichten zu müssen.

5.4 Fachkräftesituation, Aus- und Weiterbildung

Einige betriebliche Expert*innen berichteten, dass sich die Lage am Arbeitsmarkt zuletzt etwas entspannt habe. Begründet wird dies damit, dass durch Krisen und Personalabbau in anderen Branchen mehr potenzielle Fachkräfte für die Molkereiwirtschaft verfügbar geworden seien.

Gleichwohl betrachten die meisten Gesprächspartner*innen den Fachkräftemangel weiterhin als eine der zentralen und sich durch den demografischen Wandel in den nächsten Jahren verschärfenden personalpolitischen Herausforderungen. Die Mitarbeiterbindung wird generell als hoch eingeschätzt, doch in den kommenden Jahren wird ein beträchtlicher Teil der erfahrenen Beschäftigten in den Ruhestand gehen und den allgemeinen Personalmangel verstärken.

Darüber hinaus wird in einigen Betrieben die geringe Personaldecke infolge hoher Krankenstände und längerer Ausfallzeiten als besondere Herausforderung gesehen. Laut Wissenschaftlichem Institut der AOK lag der Krankenstand im Bereich der Milchverarbeitung in Deutschland im Jahr 2023 bei 7,5 Prozent, die Zahl der AU-Tage je Fall lag im Durchschnitt bei 11,5 Tagen (WIdO 2025). Dies wirkt sich unmittelbar auf die betrieblichen Abläufe sowie auf die Arbeitsbelastung der vorhandenen Beschäftigten aus.

5.4.1 Fachkräftemangel

In großen Molkereien sind vor allem die Bereiche Produktion/Verarbeitung, Lager/Logistik und Instandhaltung (Werkstatt) vom Fachkräftemangel betroffen. Engpässe bestehen teilweise auch in kaufmännisch-administrativen Bereichen (inkl. höherer Managementebene), bei IT-Kräften und Elektroingenieur*innen.

Interviewte berichteten über zahlreiche offene Stellen für ausgebildete Fachkräfte und Quereinsteiger*innen sowie eine beträchtliche Zahl unbesetzter Ausbildungsstellen. Im September 2025 betrug die durchschnittliche Vakanzzeit in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie insgesamt 233 Tage (+11 Prozent im Vergleich zum Vorjahr). Das bedeutet: Unternehmen benötigen inzwischen etwa ein Jahr, um eine offene Stelle zu besetzen (ANG 2025).

Die Suche nach geeignetem Personal gestaltet sich besonders schwierig für Betriebe in Regionen mit niedriger Arbeitslosenquote und starker Konkurrenz durch andere Industrieunternehmen. Zudem wirkt sich der Fachkräftemangel in anderen Branchen auf die Molkereiwirtschaft aus, etwa der Mangel an Lkw-Fahrer*innen in der Speditionsbranche.

Attraktivitätsmindernd wirkt, dass Molkereien in der Regel im ländlichen Raum angesiedelt und die Produktionsabläufe stark durch Schichtarbeit (inkl. Wochenendarbeit) geprägt sind. Das Lohnniveau für Auszubildende und Fachkräfte der Molkereiwirtschaft gehört innerhalb der Nahrungs- und Genussmittelindustrie zu den höchsten, im Vergleich zu anderen Industriebranchen (wie Automobilindustrie, Maschinenbau) ist es jedoch niedriger. Dies hat Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität.

Sicherlich hat auch der Wandel in der Berufsorientierung junger Menschen, die ein Studium einer betrieblichen Ausbildung vorziehen, Einfluss auf den Fachkräftemangel. Ein weiterer Grund für den allgemeinen Personalmangel kann in manchen Fällen zudem in einer zurückhaltenden Rekrutierungspolitik liegen.

5.4.2 Betriebliche Ausbildung

Typische Ausbildungsberufe im gewerblich-technischen Bereich sind Milchtechnolog*in, Milchwirtschaftliche*r Laborant*in, Fachkraft für Lebensmitteltechnik (FaLet), Mechatroniker*in, Elektroniker*in für Betriebstechnik bzw. Automatisierungstechnik, Industriemechaniker*in für Betriebstechnik, Maschinen- und Anlagenführer*in und Fachkraft für Lagerlogistik. Interviewte Betriebsräte berichteten, dass Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt auf die FaLet-Ausbildung gesetzt hätten, da hierfür eher Bewerber*innen zu finden seien und diese niedriger eingruppiert seien als beispielsweise Milchtechnolog*innen.

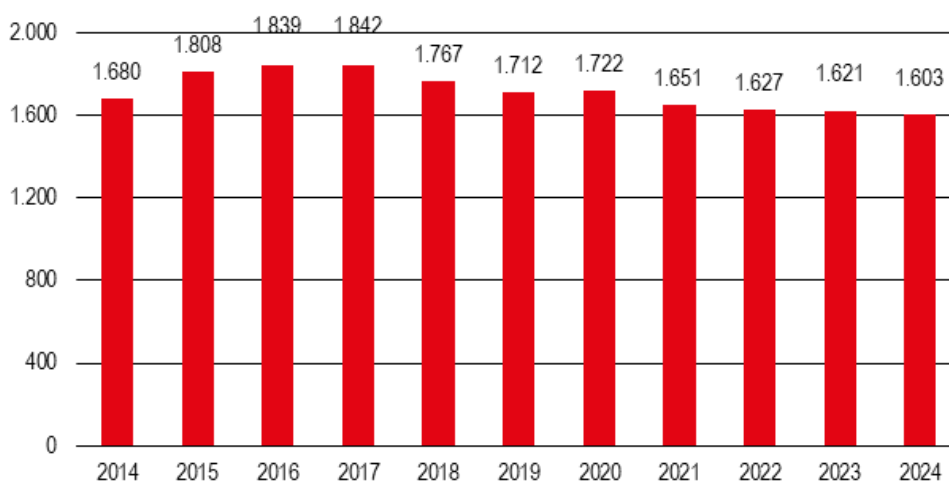
Zu den kaufmännisch-administrativen Ausbildungsberufen in der Branche gehören beispielsweise Industriekaufmann/-frau, Kaufmann/-frau für Büromanagement und Kaufmann/-frau für Digitalisierungsmanagement. Daneben werden u. a. auch Umwelttechnolog*innen für Abwasserbewirtschaftung und Berufskraftfahrer*innen ausgebildet.

In manchen milchverarbeitenden Unternehmen werden darüber hinaus duale Studiengänge angeboten (wie Business Administration, BWL-Industrie, Wirtschaftsinformatik / Business Engineering, Lebensmitteltechnologie, Verpackungstechnologie, Data Science und Künstliche Intelligenz).

Ausbildungszahlen rückläufig

Laut Beschäftigungsstatistik der BA lag die Zahl der Auszubildenden in milchverarbeitenden Betrieben im Jahr 2024 mit 1.600 Auszubildenden zwar in etwa auf dem Niveau von 2014 mit 1.680 Auszubildenden (Abbildung 38), seit 2017 (1.840 Auszubildende) ist die Zahl jedoch leicht rückläufig. 66 Prozent der Auszubildenden im Jahr 2024 waren männlich. Mehr als jeder vierte Auszubildende – und damit fast 700 Personen – ist in einem Betrieb mit 500 und mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten tätig (BA 2025).

Abbildung 38: Anzahl der Auszubildenden in milchverarbeitenden Betrieben (2014–2024)



Anmerkungen: Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BA (2025)

Die durchschnittliche Ausbildungsquote²³ lag in milchverarbeitenden Betrieben im Jahr 2024 bei 3 Prozent, im Jahr 2017 waren es noch 4 Prozent. Zum Vergleich: In der Brauwirtschaft lag die Quote 2022 bei 4,7 Prozent (Stracke/Homann 2023), im Backgewerbe belief sie sich 2024 auf 4,3 Prozent (Stracke 2025).

Spezielle Gründe für die rückläufige Entwicklung der Zahl der Auszubildenden seit 2017 können u. a. in der demografischen Entwicklung mit einer Abnahme der Schüler*innenzahlen, dem Rückgang der Zahl der Bewerber*innen um einen Ausbildungsplatz und fehlende (geeignete) Bewerbungen, aber auch in einem gedämpften Engagement sowie fehlenden Kapazitäten einzelner Betriebe im Ausbildungsbereich gesehen werden.

Zusätzlich ist davon auszugehen, dass die Bekanntheit spezifischer Ausbildungsberufe – etwa Milchtechnolog*in oder milchwirtschaftliche*r Laborant*in – bei potenziellen Bewerber*innen gering ist bzw. entsprechende Informationen über Ausbildungsmöglichkeiten, Berufschancen und Zukunftsaussichten fehlen oder zu wenig sichtbar sind. Um hier entgegensteuern, lanciert der Milchindustrie-Verband (MIV) seit vielen Jahren die Ausbildungskampagne „Milch im Blut“ (MIV 2025f). Mit Videos, Webseiten und Materialien sollen die Ausbildungsmöglichkeiten in der Molkereiwirtschaft sichtbarer gemacht werden.

Darüber hinaus verleihen der MIV und der Zentralverband Deutscher Milchwirtschaftler (ZDM) jährlich die Auszeichnung „Ausbildungsbetrieb des Jahres“, womit Unternehmen gewürdigt werden, die sich in besonderer Weise für eine qualitäts- und zukunftsorientierte Ausbildung einsetzen (Wickert 2024). Auf diese Weise sollen das Unternehmen und die Molkereiwirtschaft in die Öffentlichkeit gerückt werden.

Dabei gilt die Qualität der Ausbildung zum/zur Milchtechnolog*in oder zum/zur milchwirtschaftlichen Laborant*in in Deutschland in Europa als führend. Überbetriebliche Ausbildungsstätten mit modernen Lehrwerkstätten für milchwirtschaftliche Berufe ergänzen die Ausbildung im Betrieb (z. B. MLUA Oranienburg 2025, LfL 2025, LKSH 2025).

Die Molkerei Goldsteig beispielsweise hat ein Milchtechnologisches Ausbildungszentrum eingerichtet, das den Auszubildenden eine moderne und praxisnahe Lernumgebung bieten soll. Dort wird die gesamte Prozesskette erlebbar gemacht, und die Auszubildenden haben die Möglichkeit, eigene Milchprodukte herzustellen (Goldsteig Käseereien Bayerwald o. D.).

23 Gemessen an der Anzahl der sich in Ausbildung befindenden Beschäftigten im Verhältnis zur Gesamtzahl aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.

Schaffung zusätzlicher Ausbildungsplätze

Laut Interviewten haben eine Reihe von Molkereibetrieben in den vergangenen Jahren zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen und die strukturellen und personellen Bedingungen im Bereich Bewerber- und Ausbildungsmanagement verbessert. Andere kritisieren die schlechte Kapazitätsausstattung der Personalabteilungen, die den Stellenbesetzungsprozess erschweren.

Einige Molkereien engagieren sich dafür, gezielt weibliche Auszubildende für gewerblich-technische Berufe zu gewinnen, in denen Frauen bislang unterrepräsentiert sind. Um den Bedarf von Fachkräften in technischen Berufen zu decken, schlagen Interviewte vor, in der Ausbildung mit anderen Unternehmen und Branchen stärker zu kooperieren.

Nach erfolgreicher Abschlussprüfung werden Auszubildende in der Regel übernommen – abhängig von ihrem Notendurchschnitt und sofern sie nicht einen anderen Berufsweg wählen. Meist erfolgt die Übernahme zunächst befristet für ein bis zwei Jahre. In anderen Fällen sehen Tarifverträge die unbefristete Übernahme nach der Ausbildung vor.

Konkrete Zahlen zur Übernahmequoten in der Molkereiwirtschaft liegen nicht vor; branchenübergreifend lag die Übernahmequote von Auszubildenden in Deutschland im Jahr 2023 bei 77 Prozent (IAB 2024). Befragte Expert*innen sehen die Übernahmequoten in manchen Molkereien deutlich darüber.

5.4.3 Migrantische Beschäftigte als wichtige Zielgruppe

Der räumliche Suchradius der meisten Molkereien bei der Rekrutierung von Auszubildenden, Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung und angelernten Kräften (ohne Berufsausbildung) ist nach wie vor in der Regel auf die Region begrenzt. Manche Betriebe haben aber schon seit einigen Jahren den Suchradius auf andere Regionen und andere (angrenzende) Länder ausgeweitet.²⁴ Einzelne Interviewte haben berichtet, dass über Agenturen Arbeitskräfte in Drittstaaten (z. B. in Südostasien) angeworben werden.

Die Beschäftigtenstatistik der BA zeigt, dass in den vergangenen Jahren verstärkt Personen mit ausländischer Staatsangehörigkeit – darunter auch Geflüchtete – rekrutiert und eingestellt wurden (Abbildung 39). Die Statistik erfasst lediglich die Nationalität der Beschäftigten, ohne Auf-

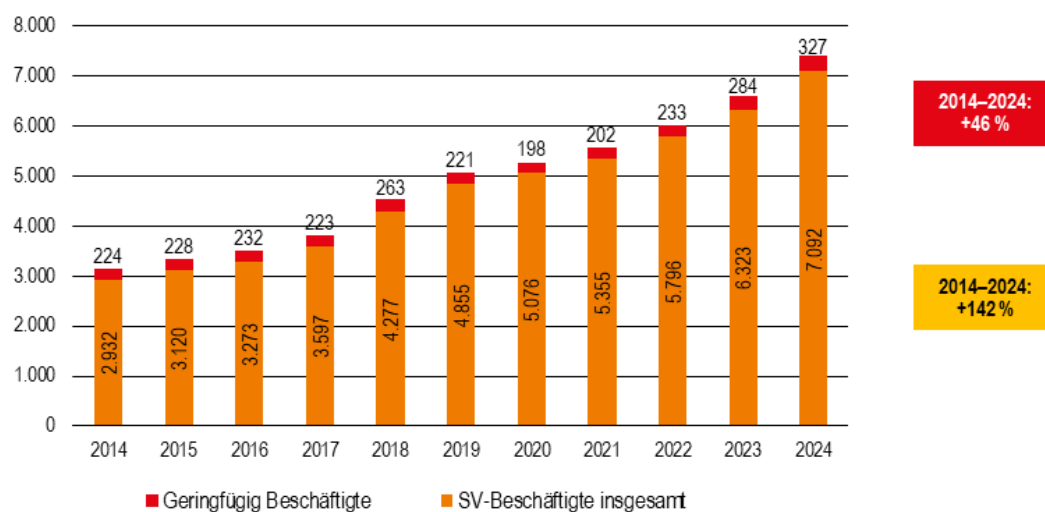
²⁴ Branchenübergreifend betreiben in Deutschland lediglich sechs Prozent der Betriebe eine aktive Fachkräftegewinnung im Ausland (Zimmermann 2024).

schluss darüber zu geben, ob diese bereits vor ihrer Tätigkeit in der Molkereiwirtschaft in Deutschland ansässig waren.

Seit 2014 hat sich die Zahl der in der Milchverarbeitung in Deutschland tätigen migrantischen Beschäftigten auf mehr als das Doppelte erhöht (2014: 3.200; 2024: 7.400). 96 Prozent der Migrant*innen sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt, Minijobs spielen nur eine untergeordnete Rolle. Die Daten legen nahe, dass migrantische Beschäftigte überwiegend in Arbeitsverhältnisse eingebunden sind, die sowohl eine stärkere berufliche Integration als auch eine stabilere Beschäftigungssituation ermöglichen.

Unter den 7.100 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit ausländischer Staatsangehörigkeit sind ca. 3.500 EU-Ausländer*innen (+2.100 seit 2014) und ebenfalls ca. 3.500 Personen aus Drittstaaten (+1.900 seit 2014), inklusive Geflüchteten u. a. aus der Ukraine, Asien und Afrika. Mit der zunehmenden Relevanz von migrantischen Beschäftigten steigen die Anforderungen an Begleitmaßnahmen wie Sprachkurse und interkulturelle Trainings zur Unterstützung der Integration.

Abbildung 39: Anzahl der Beschäftigten in milchverarbeitenden Betrieben mit ausländischem Pass nach Art der Beschäftigung (2014–2024)



Anmerkung: SV: sozialversicherungspflichtig; Betriebe mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; Stichtag jeweils 30.6.

Quelle: eigene Darstellung und Berechnung nach BA (2025)

Unter den 1.600 Auszubildenden ist die Zahl der Migrant*innen seit 2014 zwar von 30 auf ein stabiles Niveau von etwa 100 Personen pro Jahr angestiegen (BA 2025). Der Anteil von migrantischen Auszubildenden an allen Auszubildenden hat sich seit 2014 (2 Prozent) zwar erhöht, ist mit 6 Prozent (2024) jedoch nach wie vor relativ niedrig. Im Backgewerbe beispielsweise sind fast ein Viertel der Auszubildenden Migrant*innen (Stracke 2025).

5.4.4 Rekrutierungsstrategien und -kanäle

Das Gros der milchverarbeitenden Unternehmen hat in den letzten Jahren ihr Engagement in der Rekrutierung von Auszubildenden verstärkt. Klassischerweise gehören dazu Schulbesuche und Ausbildungsmessen. Einige Interviewte haben betont, dass die betrieblichen Rekrutierungs- und Onboardingstrukturen immer weiter professionalisiert worden sind. Andere kritisieren, dass auf Ausbildungsbörsen zu selten gewerblich-technische Beschäftigte die Unternehmen repräsentierten.

Bei den Rekrutierungskanälen setzen insbesondere größere Unternehmen auf eine Kombination aus Social Media, Jobportalen, Messeauftritten, Informationsbörsen und Werbung in Print-Medien. Viele Unternehmen verfügen über umfassende Websites mit eigenen Stellenbörsen, Karriere- und Ausbildungsportalen oder kurzen Videoclips, die Einblicke in die Arbeit von Beschäftigten und Auszubildenden geben. Manche Molkereien setzen auch auf „Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter“-Programme in Verbindung mit Prämienzahlungen bei erfolgreicher Vermittlung.

Internationale Konzerne wie Arla Foods bieten sogenannte „Graduate Programmes“, die strukturiert Einstiegs- und Entwicklungswege für Hochschulabsolvent*innen skizzieren – mit dem Ziel, innerhalb weniger Jahre eine verantwortungsvolle Rolle im Unternehmen zu übernehmen (Arla Foods 2025b).

Darüber hinaus werben zahlreiche Molkereien mit Praktika für Schüler*innen, z. B. im Rahmen von „Karrieretagen“, „Schnuppertagen“, „Mint-Rallyes“, „Girls’ Day“ oder „Boys’ Day“, damit diese die Berufe, die häufig nicht bekannt sind, und die Arbeitsplätze vor Ort kennenlernen. Dabei werden auch Entwicklungsmöglichkeiten nach der Ausbildung und die vielfältigen technologischen Einsatzfelder in Molkereien aufgezeigt. Molkereien werden eher selten als hochtechnisierte Industrieunternehmen wahrgenommen.

Befragten Expert*innen zufolge besteht in solchen Angeboten noch weiteres Potenzial für die gesamten Branche. Ein wichtiges Thema ist für viele Betriebe zudem die Integration von Menschen mit Behinderungen.

5.4.5 Qualifizierung

Da qualifizierte Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt knapp sind, rücken Maßnahmen zur Qualifizierung und Bindung der bestehenden Belegschaft in den Fokus. Zentral sind praxisnahe Bildungsangebote für Fachkräfte und Quereinsteiger*innen. Speziell für letztere bietet die 2018 vom ZDM gegründete DMA Deutsche Molkerei-Akademie molkereitechnologische und labortechnische Grundkurse sowie spezialisierte Fortbildungen an (Berkemeier 2018). Laut ZDM (2025) muss das Weiterbildungsangebot der Akademie zukünftig aber erweitert werden, um dem Fachkräftemangel wirksam zu begegnen.

Insgesamt beobachten interviewte Expert*innen, dass viele Unternehmen ihre Qualifizierungsangebote über die Jahre weiter professionalisiert und das öffentlich zugängliche Informationsangebot zu Bildungs- und Entwicklungsperspektiven erweitert haben. Primär in großen Konzernen stehen den Beschäftigten laut Unternehmenswebsites umfassende Schulungsangebote über E-Learning-Plattformen zur Verfügung. Auf betrieblicher Ebene gewinnen Ansätze wie Rotationsmodelle und Alt-Jung-Arbeitsstandems zur innerbetrieblichen Wissenssicherung an Bedeutung.

Angebot und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen variieren jedoch stark zwischen einzelnen Molkereien. Betriebsräte berichteten, dass Fort- und Weiterbildungen häufig auf Meister- oder Technikerlehrgänge sowie die Einweisung in neue Anlagen, Maschinen und EDV-Systeme beschränkt seien. Im kaufmännisch-administrativen Bereich bezögen sich Schulungen meist auf die Einführung von IT-Programmen oder fachliche Spezialisierungen auf Gebieten wie Controlling, (Online-)Marketing etc.

Es wurde auch auf Umsetzungsprobleme bei der Qualifizierung hingewiesen. Fehlende zeitliche und finanzielle Freiräume, ein in manchen Fällen unzureichendes Engagement von Führungskräften beim Thema Mitarbeiterbildung, aber auch in Teilen eine geringe Teilnahmebereitschaft von Beschäftigten erschweren die Nutzung der Angebote.

Nur wenige Unternehmen setzen nach Einschätzung von Betriebsräten zudem systematisch Instrumente wie eine Qualifikationsmatrix ein, um einen Überblick über Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten zu erhalten und daraus gezielte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen abzuleiten.

„Spätlehre“ bei Hochland

Ein besonderes Qualifizierungsmodell bietet die Molkerei Hochland an. Mit der „Spätlehre zum Milchtechnologin (m/w/d)“ erhalten Beschäftigte die Möglichkeit, sich berufsbegleitend weiterzuqualifizieren und einen Berufsabschluss nachzuholen (Recruiting Now 2025). Das Angebot rich-

tet sich vor allem an Personen ab etwa 25 Jahren, die einen unbefristeten Arbeitsvertrag haben. Die Spätlehre ist inhaltlich und organisatorisch mit der regulären Ausbildung gleichzusetzen.

Während der dreijährigen Qualifizierungszeit nehmen die Lehrlinge am Berufsschulunterricht sowie an überbetrieblichen Ausbildungsmaßnahmen teil, das bisherige Entgelt bleibt unverändert. Für jeden Tag externer Ausbildungsmaßnahmen werden 3,8 Stunden Arbeitszeit gutgeschrieben, wobei die Gutschrift erst nach erfolgreicher Abschlussprüfung erfolgt. Im Gegenzug verpflichtet sich der Spätlehrling, nach Abschluss der Ausbildung für zwei Jahre im Unternehmen zu verbleiben. Nach Auskunft von Interviewten wird das Qualifizierungsangebot gut angenommen.

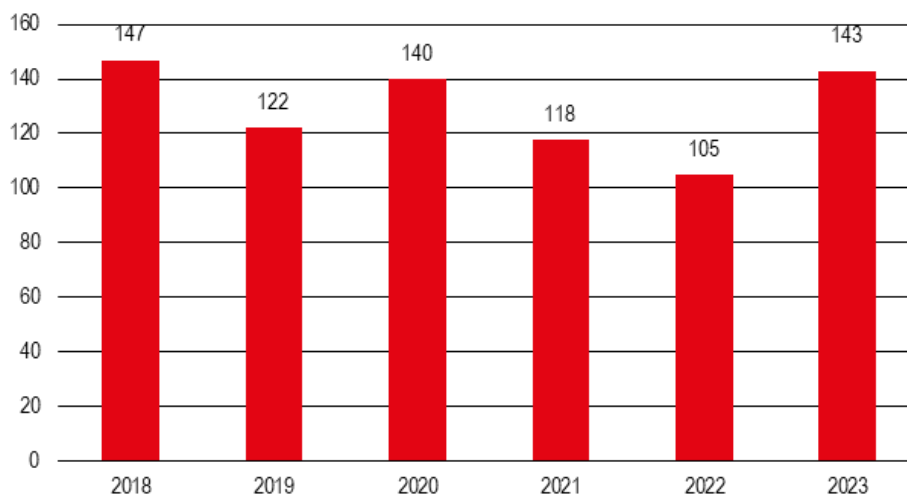
Andere Molkereien bieten darüber hinaus Teilqualifizierungen z. B. zum*zur Maschinen- und Anlagenführer*in an, die sich an eine ähnliche Zielgruppe richten: Quereinsteiger*innen ohne qualifizierten Berufsabschluss, die nur wenig Bereitschaft haben, eine klassische dreijährige Ausbildung zu durchlaufen.

5.5 Leiharbeit

Spezifische Angaben zur Zahl der Leiharbeitskräfte in der Molkereiwirtschaft werden weder von der BA noch vom Statistischen Bundesamt bereitgestellt. Rückschlüsse auf die Relevanz der Leiharbeit lassen sich jedoch über die vom Statistischen Bundesamt erfassten Ausgaben der Unternehmen für den Einsatz von Leiharbeitskräften ziehen. Entsprechende Daten stehen allerdings lediglich für die Jahre 2018 bis 2023 zur Verfügung.

Die Aufwendungen für Leiharbeit in diesem Zeitraum lagen auf einem Niveau zwischen 105 und 147 Millionen Euro pro Jahr (Abbildung 40). Auffällig ist der vergleichsweise geringe Wert im Jahr 2022, der sich u. a. mit den Auswirkungen der Energiekrise erklären lässt. Laut Interviewausagen reduzierten einige Molkereien im Zuge der Krisenbewältigung den Einsatz von Leiharbeitskräften.

Abbildung 40: Aufwendungen für den Einsatz von Leiharbeitskräften in der Milchverarbeitung (2018–2023; in Millionen Euro)



Quelle: eigene Darstellung nach Destatis (2025k)

2023 lagen die Aufwendungen jedoch wieder auf dem Niveau früherer Jahre. Manche Gesprächspartner*innen führen den Anstieg neben der Inflation insbesondere darauf zurück, dass über Fremdpersonal der Personal- und Fachkräftebedarf bei guter Auftragslage gedeckt werden sollte. Mitunter wird jedoch kritisiert, dass neben einem ständigen Wechsel von Leiharbeitskräften die Qualifikationen mancher Fremdbeschäftigten nicht den betrieblichen Anforderungen entsprechen.

Leiharbeiter*innen werden vor allem bei Helfertätigkeiten in den Bereichen Produktion/Verarbeitung, Verpackung und Lager/Logistik eingesetzt (siehe auch Kapitel 5.2.4). In der Regel ist der Einsatz auf Auftragsspitzen, Sonderaktionen und die Kompensation krankheits- oder urlaubsbedingter Ausfälle begrenzt. Nach Auskunft von Gesprächspartner*innen liegt der Anteil der Leiharbeitskräfte an allen Beschäftigten häufig im einstelligen Prozentbereich.

Laut Experteneinschätzung war der Einsatz von Leiharbeit in einzelnen Unternehmen seit 2017 wegen der Änderung der Gesetzgebung, die seitdem eine Begrenzung der Höchstüberlassungsdauer auf 18 Monate am Stück und „Equal Pay“ nach neun Monaten vorsieht, rückläufig. Zudem wurde berichtet, dass bestimmte Abläufe über die Jahre weiter automatisiert wurden, wodurch der Bedarf an Leiharbeitskräften grundsätzlich zurückgegangen sei.

In einer Reihe von Betrieben bestehen Betriebsvereinbarungen, die den Einsatz von Leiharbeitskräften begrenzen. In anderen gibt es Verabredungen, dass bei Personalaufstockungen der Einstellung eigener Beschäftigter Vorrang vor Fremdpersonal eingeräumt wird.

6. Arbeitszeit und Arbeitsbelastung

6.1 Arbeitszeit -und Schichtsysteme

Da Rohmilch täglich angeliefert wird und nicht beliebig lagerfähig ist, muss sie unmittelbar nach der Anlieferung verarbeitet werden. Dies erfordert kontinuierliche Prozesse mit entsprechenden Schichtsystemen insbesondere im Bereich der Milchannahme und in bestimmten Verarbeitungsbereichen wie der Pasteurisierung, Homogenisierung und Abfüllung. Werden Labor, Qualitätssicherung und Instandhaltung/Technik produktionsbegleitend eingesetzt, ist dort der gleiche Schichtrhythmus üblich. Ansonsten haben solche Bereiche ihre separaten Schichtsysteme.

In kaufmännisch-administrativen Bereichen und Laboren sind vielfach flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit und Vertrauensarbeit üblich. Soweit es die Tätigkeit und die Regelungen erlaubt, wird mobiles Arbeiten/Homeoffice genutzt.

6.1.1 Breites Spektrum an Schichtmodellen

Vor allem in kleineren Molkereien oder Bereichen mit begrenztem Durchsatz wird teilweise im Ein-Schicht-Betrieb gearbeitet, in mittleren bis großen Molkereien in der Regel im Zwei- oder Drei-Schicht-Betrieb mit wöchentlichem Wechsel, meist an fünf bis sechs Tagen pro Woche (24/5 bzw. 24/6). Danach folgen zwei bis drei freie Tage. In den Gesprächen wurde berichtet, dass Molkereien mit überwiegendem Zwei-Schicht-Betrieb ihre Abläufe teilweise durch freiwillige Dauernachtschichten (z. B. für Reinigungsarbeiten) ergänzen.

Je nach Auslastung wird in manchen Molkereien bei praktizierten Drei-Schicht-Modellen zwischen 24/5 und 24/7 gewechselt. Es gibt Linien, die an sieben Tagen in der Woche laufen, andere nur an einem Tag in der Woche. Aufgrund fortlaufender Rotation kommen Beschäftigte in Teilen an ganz unterschiedlichen Maschinen und Anlagen zum Einsatz.

An großen Standorten mit hohen Verarbeitungskapazitäten sind auch Vier-Schicht- oder Vollkonti-Modelle zu finden.²⁵ Bei kontinuierlichen Systemen kommen sowohl klassische Schichtmodelle mit wöchentlichem Wechsel von Früh-, Spät- und Nachtschicht als auch rotierende Systeme

²⁵ Vollkonti-Modelle sind auf einen kontinuierlichen Betrieb an sieben Tagen pro Woche (24/7) ausgelegt, also inklusive Wochenenden und Feiertagen. Bei Vier-Schicht-Modellen rotieren vier Teams so, dass immer eines frei hat, während drei im Einsatz sind.

mit kürzeren Wechselintervallen – etwa alle zwei bis drei Tage – zum Einsatz.

Nach Auskunft von Interviewten nutzen Unternehmen mit mehreren Standorten eine große Bandbreite teils ganz unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle mit variierenden Arbeits- und Freizeitrhythmen. Auch an großen Verarbeitungsstandorten werden je nach Bereich und Abteilung viele verschiedene Schichtsysteme parallel praktiziert, die über eine Reihe von Vereinbarungen geregelt werden (i. W. Tarifverträge, Haustarifverträge, Betriebsvereinbarungen).

Bei einer 38-Stunden-Woche werden die Schichten auf fünf, sechs oder sieben Tage verteilt, wobei die Wechselintervalle deutlich variieren können. Während in der Produktion/Verarbeitung beispielsweise ein wöchentlicher Wechsel erfolgt (z. B. fünfmal Frühschicht, fünfmal Spätschicht etc.), können für Beschäftigte in Technik- bzw. Instandhaltungsfunktionen kürzere Wechselintervalle (z. B. zweimal Frühschicht, zweimal Spätschicht, zweimal Nachtschicht, drei bis vier Tage frei) gelten, oft kombiniert mit abweichenden Anfangs- und Endzeiten sowie Bereitschaftsdiensten.

6.1.2 Mehrarbeit und Arbeitszeitkonten

Nach Auskunft von Interviewten leisten viele Beschäftigte regelmäßig Mehrarbeit, bei 24/5-Systemen etwa in Form von freiwilligen Sonderschichten bzw. Zusatzschichten am Wochenende. Auch saisonale Besonderheiten (wie die Eisproduktion im Frühjahr/Frühsummer) können eine Ausweitung der Arbeits- und Schichtzeiten mit sich bringen oder zur Anordnung von Sonderschichten führen.

Vielfach haben Interviewte berichtet, dass im Rahmen flexibler Arbeitszeitregelungen Arbeitszeitkonten eingesetzt werden, mit denen die täglich geleistete Arbeitszeit erfasst wird und angesammelte Mehrarbeitsstunden später in Freizeit umgewandelt werden können.

Basis dafür sind in der Regel freiwillige Betriebsvereinbarungen, die in der bayerischen Milchindustrie beispielsweise gestützt auf entsprechende tarifvertragliche Regelungen möglich sind („TV Flexi“ – Ergänzung zur Arbeitszeit-Vereinbarung aus dem Jahr 2005). Danach können vom Tarifvertrag abweichende betriebliche Arbeitszeitregelungen getroffen werden, u. a. wenn die vereinbarte wöchentliche Arbeitszeit 30 Stunden nicht unter- und 45 Stunden nicht überschreitet – bei einer täglichen Mindestarbeitszeit von fünf Stunden.

In manchen in Bayern geltenden Betriebsvereinbarungen ist geregelt, dass arbeitgeberseitig verursachte Minusstunden zum Jahresende über

Kurzzeitkonten ausgeglichen werden. Vom Arbeitgeber angeordnete Plusstunden werden nach Ablauf eines Ausgleichszeitraums von einem Jahr mit einem Zuschlag von 35 Prozent versehen (Mierich 2022).

Zu beachten ist, dass in Arbeitszeitkonten, die in der bayerischen Milchindustrie genutzt werden, gesammelte Mehrarbeit nicht monetär, sondern nur in Freizeit abgegolten werden darf. Dies ist tarifvertraglich geregelt (Mierich 2022). Laut gewerkschaftlichen Gesprächspartner*innen setze diese Vereinbarung die Unternehmen unter Druck, Maßnahmen zum Freizeitausgleich auch tatsächlich anzugehen.

Häufig seien diese Konten Interviewten zufolge jedoch „stark belastet“, da sich dort eine große Anzahl an Stunden angesammelt habe. In einigen Fällen wurde zusätzliches Personal eingestellt, um die anfallende Mehrarbeit besser abzufedern.

6.1.3 Wunsch nach Verkürzung der Arbeitszeit

Interviewten zufolge ist in den Belegschaften der Wunsch, die Arbeitszeit zu verkürzen bzw. flexibler zu gestalten und mehr freie Wochenenden zu haben, stark ausgeprägt.²⁶ Auch Sabbaticals (als vorübergehender Ausstieg aus dem Arbeitsleben) werden stärker nachgefragt. Zudem äußern Beschäftigte laut Interviewten den Wunsch nach größerer Selbstbestimmung bei der Planung und Abstimmung der Schichtarbeit innerhalb der Teams.

Eine klassische 4-Tage-Woche, bei der die Wochenarbeitszeit auf vier Tage verteilt wird, spielt in der Molkereiwirtschaft bislang nur eine untergeordnete Rolle und ist auf wenige Einzelfälle (Personen) beschränkt. Häufiger findet sich eine Reduzierung der wöchentlichen Normalarbeitszeit von Beschäftigten um beispielsweise 20 Prozent. Trotz eines gestiegenen Interesses an Teilzeitmodellen im Produktions- bzw. Verarbeitungsbereich sind solche Regelungen bislang nicht flächendeckend verbreitet. Die Teilzeitquote in der gesamten Branche liegt bei 13 Prozent, wobei Teilzeitbeschäftigte vor allem in der Verwaltung zu finden sind (siehe Kapitel 5.2.1).²⁷

26 Laut einer branchenübergreifenden repräsentativen Umfrage des DGB-Index Gute Arbeit, die in der erste Jahreshälfte 2025 durchgeführt wurde, würden 53 Prozent der Befragten in Deutschland ihre Arbeitszeit gerne verkürzen (DGB 2025).

27 Die Teilzeitquote liegt in Deutschland über alle Branchen hinweg bei etwa 40 Prozent (Stand Sommer 2025; IAB 2025).

6.2 Arbeitsbelastung

Die Arbeitsbelastung von Beschäftigten in Molkereien ist laut Interviewten insgesamt hoch. Besonders Schicht- und Nachtarbeit, eine hohe Arbeitsintensität sowie der Personalmangel und eine in Teilen knappe Personalbemessung gelten als zentrale Belastungsfaktoren.

Im Folgenden werden körperliche und psychische Belastungen von Mitarbeiter*innen in milchverarbeitenden Unternehmen allgemein beschrieben, wobei die konkrete Situation je nach Betrieb, Standort oder Funktionsbereich variieren kann.

6.2.1 Körperliche Belastung

Mit dem zunehmenden Automatisierungsgrad und dem verstärkten Einsatz moderner Technik hat sich die körperliche Belastung in den gewerblich-technischen Bereichen der Molkereien insgesamt reduziert. Vielfach tragen ergonomische Verbesserungen an Maschinen und Anlagen sowie Hilfsmittel wie Hebe-, Transport- oder Tragevorrichtungen bzw. Robotik zur Entlastung bei.

Trotz dieser Fortschritte bestehen weiterhin branchenübliche physische Anforderungen – etwa durch langes Stehen und Gehen, den Umgang mit schweren Lasten oder durch belastende Umgebungsbedingungen wie Lärm, Feuchtigkeit, Kälte oder Hitze. Mit zunehmendem Alter der Belegschaften wirken sich solche Belastungen stärker aus. Die Möglichkeiten, ältere oder leistungsgewandelte Beschäftigte auf Alternativ- bzw. Schonarbeitsplätze zu versetzen, sind jedoch stark eingeschränkt.

Eine besondere Arbeitsbelastung ergibt sich durch Schichtarbeit, vor allem durch Nachtarbeit. Diese kann – vornehmlich bei starren Schichtsystemen mit langen Wechseln im wöchentlichen Rhythmus oder bei ungünstigen Rotationen (z. B. Nacht – Früh – Spät), die nicht den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen entsprechen, zu dauerhaften gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder Erkrankungen führen (Backhaus et al. 2023).

Mit steigendem Durchschnittsalter der Belegschaften und damit angenommener durchschnittlich abnehmender Nachtarbeitstauglichkeit wächst der Bedarf an flexibleren Arbeitszeitmodellen und Ausstiegsoptionen.

Praktizierte Ansätze zur Entlastung

Den Interviewten zufolge gibt es zwar nicht in der Breite, aber punktuell Ansätze, die Belastung durch Schichtarbeit in gewerblich-technischen Be-

reich zu verringern. Zu den Entlastungsmaßnahmen, die bereits umgesetzt wurden bzw. zurzeit geprüft werden, gehören etwa:

- „bewegte Pausen“, Sport- und Physio-Angebote
- Teilzeitangebote in Schichtarbeit
- spezielle Arbeitszeitmodelle für ältere Beschäftigte, etwa verkürzte tägliche Arbeitszeiten oder (tariflich geregelte) Altersfreizeittage
- Verlagerung besonders belastender Tätigkeiten in die Tagschicht und Ausdünnung von Nachtschichten
- schnell rotierende Schichtsysteme mit wenigen aufeinanderfolgenden Nachtschichten (kurze Wechselintervalle)
- Reduktion der Produktions- und Arbeitszeit am Wochenende
- regelmäßige, geblockte Wochenendfreizeiten
- Nutzung von Arbeitszeitkonten, die die Arbeitszeitsouveränität der Beschäftigten verbessern sollen (auf Basis von Flexi-Betriebsvereinbarungen)
- Belastungsausgleich in Zeit für Samstags-, Sonntags- und Feiertagsarbeit bei 24/5-Systemen (Zuschläge über einschlägige Tarifverträge hinaus, die auf Wochenendzuschlagskonten als Zeitguthaben gebucht werden)
- Belastungsausgleich als Anspruch auf Geldleistung oder bezahlte Freizeit (freie Tage), gestaffelt nach Betriebszugehörigkeit

Insgesamt haben viele Interviewte darauf hingewiesen, dass man noch „auf der Suche“ nach den optimalen Arbeitszeitmodellen ist.

Vorschläge zur weiteren Entlastung

Von Betriebsräten und Gewerkschaft werden weitere Ansätze zur Reduzierung der Arbeitsbelastung in die Diskussion eingebracht, z. B.

- Konzepte für einen flexiblen Übergang in den Ruhestand (z. B. mithilfe von Zeitwertkonten, Übergangrenten, betrieblichen und tariflichen Altersvorsorge-Modellen)²⁸ bzw. bestehende tarifvertragliche Regelungen zu Altersteilzeit „mit Leben füllen“
- Arbeitszeitmodelle mit Wahlmöglichkeiten bei der Einführung neuer Sonderzahlungen: die eine Hälfte der Sonderzahlung ist Wahloption, d. h. die Beschäftigten wählen zwischen Auszahlung („Geld“), bezahlten freien Tagen („Freizeit“) oder Altersvorsorge; die andere Hälfte

28 Seit Juli 2022 gilt für die bayerische Milchwirtschaft ein Tarifvertrag, der ergänzend zur tariflichen Altersvorsorge Regelungen zur Absicherung bei Berufsunfähigkeit enthält („Berufsschutz Plus“). Danach zahlen die Arbeitgeber für Vollzeitkräfte monatlich 15 Euro in die Versicherung bei der Hamburger Pensionskasse ein; Teilzeitkräfte erhalten einen anteiligen Beitrag. Beschäftigte können den Schutz flexibel durch zusätzliche Einzahlungen erhöhen, z. B. über eine Gehaltsumwandlung. Im Falle einer Berufsunfähigkeit wird eine monatliche Rente ausgezahlt. (NGG Bayern 2022).

geht in Entlastungsfonds zur Verwendung für Altersvorsorge, Sabbatical etc.

- Schichtfreizeit als Ausgleich für Nacharbeit, der Beschäftigten zusätzliche freie Zeit gewährt
- Befreiung von Nachtschichten ab einem bestimmten Alter
- (Wieder-)Einführung von Alternativ- bzw. Schonarbeitsplätzen mit tariflich vereinbarter Quote
- 6/3-Schichtmodelle im Vollkonti-Betrieb mit kurzen Wechselintervallen und längeren Erholungsphasen (6 Tage arbeiten, z. B. dreimal Frühschicht, dreimal Spätschicht; 3 Tage frei; nächster Schichtblock, z. B. dreimal Spätschicht, dreimal Nachtschicht etc.)
- Verringerung der Zahl der Einbringsschichten bei Vollkonti-Modellen
- Einführung/Stärkung einer strategischen Personalplanung bzw. einer fundierten Personalbedarfsberechnung (Ansprüche darauf ergeben sich beispielsweise aus dem „TV Flexi“ in Bayern)
- tarifliche Regelungen zur Umsetzung von Alt-Jung-Arbeitstandems zum Wissenstransfer

6.2.2 Psychische Belastung

Nach Einschätzung befragter Betriebsräte sind die Beschäftigten in der Molkereiwirtschaft vielfach mit einer hohen Arbeitsintensität konfrontiert. Viele Beschäftigte erleben demnach Zeitdruck, Stress und Verantwortungsdruck. Ursächlich hierfür sind hohes Arbeitsvolumen, schnelle Produktions- bzw. Verarbeitungsabläufe, hohe Erwartungen an die zu leistenden Ausbringungsmengen, Personalmangel (auch als Folge von Stellenabbau) sowie hohe Anforderungen an die Einsatz- und Arbeitszeitflexibilität.

Ein besonderer Faktor für psychische Belastungen sind die veränderten Kundenanforderungen an die Leistungserbringung, insbesondere der Großkunden im LEH. Kurzfristige Bestellungen und kurzfristige Bestelländerungen, rasche Produktwechsel etc. erhöhen die Anforderungen an einen flexiblen Personaleinsatz. Fehlen Personalreserven, müssen Beschäftigte Mehrarbeit leisten oder mehrere Anlagen gleichzeitig bedienen. Konträr dazu hat der Wunsch nach einer Reduzierung der Arbeitszeit und einer besseren Planbarkeit der Arbeitszeiten laut Interviewten für viele Beschäftigte an Bedeutung gewonnen (siehe Kapitel 6.1).

Zusätzlich belasten technische Faktoren den Arbeitsalltag: Anlagenstörungen oder -stillstände erhöhen den Zeitdruck. Auch zunehmende Reporting- und Dokumentationspflichten bzw. zusätzliche Dateneingaben in Programme (etwa zu Maschinenlaufzeiten oder Ausschusszahlen) tra-

gen zu psychischen Belastungen bei. Der zunehmende Einsatz digitaler Technik (z. B. Sensorik- und Kamerasysteme) kann zudem das Gefühl einer permanenten Leistungs- und Verhaltenskontrolle hervorrufen. Generell kann der Einsatz von Technik und automatisierten Systemen zu Sorge um den Arbeitsplatz oder gar den Verlust des Arbeitsplatzes führen.

Laut interviewten Betriebsräten werden manche neuen Programme zu schnell eingeführt, ohne die Beschäftigten ausreichend „mitzunehmen“. Viele Beschäftigte hätten Angst, etwas falsch zu machen.

Einige Interviewte berichteten zudem von Fällen mangelnder Wertschätzung, fehlender Feedbackkultur und unzureichender Kommunikation durch Führungskräfte (inhaltlich und in der Form). Als Ursachen hierfür wurden u. a. der hohe Leistungs- und Zeitdruck bei Führungskräften selbst, eine unzureichende Vorbereitung junger Führungskräfte auf ihre Aufgaben sowie häufige Umstrukturierungen mit wechselndem Führungspersonal genannt. Es wurde jedoch auch angemerkt, dass einige Unternehmen ihre Programme zur Führungskräftebildung in den letzten Jahren deutlich erweitert hätten.

7. Fazit

Die Milchwirtschaft in Deutschland befindet sich in einem anhaltenden strukturellen Wandel, der sowohl die Milcherzeugung als auch die -verarbeitung betrifft. Der Wandel könnte in den kommenden Jahren an Dynamik gewinnen.

Milchmengen konstant, aber tendenziell sinkend

Auf Bundesebene zeigt sich bisher ein stabiles Milchaufkommen auf hohem Niveau, regional gesehen bestehen aber teils deutliche Unterschiede. So verzeichnen ostdeutsche Flächenländer Rückgänge, während insbesondere in Bayern und Niedersachsen, die zusammen knapp die Hälfte der in Deutschland produzierten Milch erzeugen, die Mengen im letzten Jahrzehnt gestiegen sind.

Prognosen von MIV (2024b), AMI (2025) sowie Rabobank (Fuess/Booijink 2025) gehen davon aus, dass das Milchaufkommen mittelfristig stagnieren oder sinken wird. Hohe Milchpreise, wie sie zuletzt zu beobachten waren, dürften danach nur begrenzt stimulierend auf die Erzeugungsmengen wirken – dadurch wird der Wettbewerb um Rohmilch weiter verschärft. Das Thünen-Institut prognostiziert zwar eine leichte Steigerung bis 2034, diese fällt jedoch vergleichsweise moderat aus (+3 Prozent gegenüber dem Durchschnitt 2020 bis 2022; Haß et al. 2024).

Handelsmarken, Veredelung und Effizienz als Treiber im Mopro-Markt

Verbraucher*innen hin zu Frische, Bio, Genuss und Gesundheit prägen das Geschehen auf dem Mopro-Markt. Die Kaufentscheidung vieler Verbraucher*innen ist aber nach wie vor stark preissensitiv und auf Handelsmarken ausgerichtet. Premiumprodukte, regionale Spezialitäten und funktionale Milchprodukte bieten Chancen für höhere Margen der Milchverarbeiter. „Echte“ Produktinnovationen mit Marktpotenzial sind eher selten, der Fokus liegt auf Sortimentserweiterungen, Verpackungsvariationen und „Me-too“-Produkten.

Was die Produktion von Milchprodukten angeht, zeigen sich im 10-Jahreszeitraum deutliche Verschiebungen. Die Produktion von Konsummilch geht zurück, während die Herstellungsmengen von margenstärkeren Produkten wie Käse, Quark und weiteren veredelten Milchprodukten wachsen. Das Exportgeschäft, das rund die Hälfte des Absatzes von Molkereien ausmacht, wird angesichts des gesättigten und preisgetriebenen Inlandsmarkts weiter an Bedeutung gewinnen.

Wachstumschancen bieten vor allem Ingredients im B2B-Bereich, fermentierte Milchprodukte und Käsespezialitäten; Potenziale bestehen vorrangig auf europäischen und asiatischen Märkten (außer China). Beson-

ders die Veredelung von Nebenprodukten zu hochpreisigen Proteinen zur Nutzung in funktionalen Lebensmitteln, Nahrungsergänzungsmitteln und Pharmaanwendungen eröffnet Chancen in margenstarken Geschäftsfeldern.

Trotzdem sehen sich in Deutschland ansässige Molkereien weiterhin einem hohen Margendruck ausgesetzt. Die Marktmacht des LEH, volatile Milchpreise und hohe Rohstoff- und Energiekosten verstärken den Trend zur Konsolidierung. Effizienzsteigerungen und Skaleneffekte dienen der Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität der milchverarbeitenden Unternehmen. Standardisierte Basisprodukte (häufig als Handelsmarken) bleiben aufgrund ihres Volumens wichtig für Molkereien, bringen im LEH aber nur geringe Gewinnspannen.

Konsolidierung: Große Molkereien dominieren die Branche

Der Strukturwandel spiegelt sich in der Konzentration der Milchverarbeitung auf größere Unternehmen wider. Die Zahl der milchverarbeitenden Unternehmen sank von rund 2.800 im Jahr 1960 auf 137 im Jahr 2024. In den vergangenen zehn Jahren hat sich die Zahl der Unternehmen auf stabilem Niveau eingependelt, gleichzeitig ist die Zahl der Betriebe deutlich gestiegen. Diese Entwicklung bringt die Fragmentierung zwischen wenigen großen, leistungsstarken Molkereien bzw. Molkereigruppen und einer Vielzahl kleinerer Betriebe mit spezialisierten Produktionsschwerpunkten zum Ausdruck.

Genossenschaften dominieren die Branche in Bezug auf das verarbeitete Milchvolumen, wobei der Fokus traditionell auf Massenmarktprodukten und Handelsmarken liegt. Privatmolkereien setzen klassischerweise stärker auf Markenführung und höhermargige Produkte. Durch den Bedeutungsgewinn von Private Label im LEH überlappen sich die Marktstrategien inzwischen jedoch stärker. Der Wettbewerb zwischen genossenschaftlichen und privaten Unternehmen ist dadurch intensiver geworden.

Die Konsolidierung in der Branche hatte sich etwa bis 2022 leicht abgeschwächt, wird aber durch Großfusionen wie die geplante Zusammenführung von Arla Foods und DMK wieder verstärkt. Arla Foods gehört v. a. neben französischen Unternehmen wie Lactalis zu den wenigen internationalen Playern, die ihre Präsenz in Deutschland durch gezielte Investitionen und Akquisitionen ausgebaut haben. Parallel dazu haben ausländische Konzerne wie Danone oder FrieslandCampina ihre Produktionskapazitäten in Deutschland reduziert bzw. komplett aufgegeben.

Zukünftig ist mit einer weiteren (Umsatz-)Konzentration auf größere Molkereien zu rechnen, die über Skalenvorteile, breite Rohstoffbasen und die finanziellen Mittel für mehrgleisige Strategien verfügen. Treiber der Konsolidierung sind vor allem anhaltender Margendruck (speziell im Han-

delsmarkensegment), steigende Anforderungen an Effizienz und Kostenfähigkeit sowie Investitionsbedarf zur Modernisierung von Produktionsanlagen. Genossenschaften stehen dabei vor spezifischen Herausforderungen, da Nachteile bei der Eigenkapitalausstattung Investitions- und Wachstumsoptionen im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen einschränken.

Beschäftigungsentwicklung im Spannungsfeld von Fachkräftemangel, Fusionen und weiterer Technisierung

Beschäftigungsvolumen und -struktur in der Milchverarbeitenden Industrie sind eng mit dem Strukturwandel in der Branche verknüpft. Nach Jahrzehnten einer rückläufigen Entwicklung der Zahl der Arbeitsplätze infolge von Konzentration, Betriebsaufgaben und Industrialisierung zeichnet sich seit etwa 2010 ein Trend zur Stabilisierung und sogar Zunahme der Beschäftigtenzahlen ab. 2024 waren rund 50.600 Personen in der Milchverarbeitung tätig. Die Beschäftigung verschiebt sich jedoch zunehmend in größere Molkereien mit mehr als 500 Mitarbeiter*innen.

Ein zentrales personalpolitisches Thema bleibt der Personal- und Fachkräftemangel, insbesondere in den Bereichen Produktion, Logistik, Instandhaltung sowie bei qualifizierten Verwaltungs- und IT-Tätigkeiten. Mittelfristig dürften die demografische Entwicklung Personalengpässe und den Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte verschärfen. Wie Zahlen der öffentlichen Statistik belegen, stärkt eine zunehmende Integration von migrantischen Beschäftigten die Personaldecke; 15 Prozent aller Beschäftigten haben inzwischen einen ausländischen Pass. Die Zahl der Auszubildenden in der Branche ist jedoch leicht rückläufig.

Trotz geplanter Beschäftigungszuwächse in einigen Molkereien erwarten Expert*innen, dass die Zahl der Arbeitsplätze in der Milchverarbeitung in den nächsten fünf Jahren insgesamt um mehrere Tausend sinken wird. Dies ist vor allem auf den Fachkräftemangel, die steigende Zahl an Renteneintritten bis Anfang der 2030er Jahre und die damit in Teilen verbundene Nicht-Wiederbesetzung von Stellen zurückzuführen. Hinzu kommen Überkapazitäten und die fortschreitende Technisierung, die insbesondere im administrativ-kaufmännischen Bereich zu einem Abbau von Arbeitsplätzen führen dürfte.

Die Fusion von Arla Foods und DMK sowie weitere Übernahmen werden zwar zunächst zu einem Rückgang der Beschäftigtenzahlen führen. Langfristig können derartige Zusammenschlüsse jedoch dazu beitragen, Arbeitsplätze zu sichern, etwa wenn sie die Marktposition oder die Innovationskraft stärken.

Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und Ansätze zur Entlastung

Die Arbeitszeit- und Schichtmodelle in der milchverarbeitenden Industrie sind vielfältig. Kleine Betriebe arbeiten teils im Ein-Schicht-Betrieb, mittlere und große Molkereien überwiegend im Zwei- oder Drei-Schicht-Modus (24/5 oder 24/6). In großen Werken kommen auch Vier-Schicht- bzw. Vollkonti-Modelle zum Einsatz. Mehrarbeit ist verbreitet und entsteht u. a. durch Zusatzschichten am Wochenende.

In den Belegschaften steigt der Wunsch nach kürzeren und flexibleren Arbeitszeiten sowie größerer Arbeitszeitautonomie. Dieser Trend zeigt sich auch in der Statistik der Bundesagentur für Arbeit, wonach der Anteil der Teilzeitbeschäftigten zwischen 2014 und 2024 von 9 auf 13 Prozent gestiegen ist. Teilzeit findet aber vor allem in Verwaltungstätigkeiten statt, während sie im Produktionsbereich weiterhin selten ist.

Trotz technischer, organisatorischer und ergonomischer Verbesserungen bleibt die Arbeitsbelastung gerade in den großen Verarbeitungsunternehmen hoch. Typische Belastungen sind langes Stehen und Gehen sowie anspruchsvolle Umgebungsbedingungen wie Lärm, Feuchtigkeit, Kälte und Hitze. Ein besonderer Belastungsfaktor ist Schichtarbeit, insbesondere in der Nacht und am Wochenende. Hinzu kommen Zeit- und Leistungsdruck, Personalmangel und hohe Flexibilitätsanforderungen, die die Planbarkeit für die Beschäftigten einschränken.

Viele Unternehmen sind bestrebt, Entlastungsmaßnahmen umzusetzen, wenn es aus ihrer Sicht möglich erscheint, darunter spezielle Arbeitszeitmodelle für ältere Beschäftigte, Entzerrung von Nachtarbeit und schnell rotierende Schichtsysteme. Insgesamt zeigt sich jedoch, dass einige Unternehmen weiterhin nach geeigneteren Arbeitszeitmodellen suchen, die den Wünschen der Beschäftigten und den betrieblichen Anforderungen gleichermaßen gerecht werden.

In der Breite sind daher weitere zukunftsorientierte Konzepte erforderlich, die verschiedene Personalstrategien miteinander verknüpfen und durch gezielte Maßnahmen die Arbeitgeberattraktivität stärken, wie etwa:

- flexible Alters- und Ausstiegsmodelle und Gesundheitsmanagement zur Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter*innen
- Nachwuchsförderung, Know-how-Transfer und verstärkte Rekrutierung und Integration migrantischer Arbeitskräfte
- teilzeitfähige und erholungsorientierte Schichtmodelle zur Reduktion von Belastungen und zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit

Eine strategische Personal- und Organisationsentwicklung, die Entlastung, Flexibilität und Qualifizierung gleichermaßen berücksichtigt, ist ein Schlüsselfaktor für die nachhaltige Sicherung von Arbeitsplätzen und gute Arbeit in der Branche.

Literatur

Alle im Folgenden genannten Internetadressen wurden zuletzt am 20.3.2026 abgerufen, sofern nicht anders angegeben.

Agropur (2015): Together to secure our sustainability.
Annual Report 2014.

www.agropur.com/sites/default/files/2020-03/2014_anglais_modifi%C3%A9_0.pdf

AMI – Agrarmarkt Informations-Gesellschaft (2025): Daten, Fakten, Entwicklungen – Deutschland, EU, Welt, Bonn.

ANG – Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (2025): Beschäftigung in der Ernährungs- und Genussmittelindustrie steigt leicht, Vakanzzeiten auf Rekordniveau. Pressemitteilung, 29.10.2025.

www.ang-online.com/de/nachricht/pressemitteilung-ang-besch%C3%A4ftigtenbericht-03-2025.html

Arla Foods Deutschland (2011a): Arla Foods und Hansa-Milch. Zusammenschluss rückwirkend zum 1. Januar 2011. Pressemitteilung, 2.3.2011.

www.arlafoods.de/ueber-uns/presse/2011/pressrelease/arla-foods-und-hansa-milch-836676/

Arla Foods Deutschland (2011b): Allgäuland stimmt Übernahme durch Arla Foods zu. Pressemitteilung, 13.9.2011.

www.arlafoods.de/ueber-uns/presse/2011/pressrelease/allgaeuland-stimmt-ubernahme-durch-arla-foods-zu-836663/

Arla Foods (2025a): Arla Foods achieves strong financial performance in 2024. Pressemitteilung, 19.2.2025.

www.arla.com/company/news-and-press/2025/pressrelease/arla-foods-achieves-strong-financial-performance-in-2024/

Arla Foods (2025b): Arla Futures. Graduate Programmes, Stand: 30.11.2025.

www.arla.com/company/job-and-career/arla-futures/graduates/

Arla Foods amba (2025): Starbucks® Frappuccino Coffee, Stand: 30.11.2025.

www.arlapro.com/de/produktkatalog/starbucks--frappuccino-coffee/

BA – Bundesagentur für Arbeit (2025): Beschäftigungsstatistik (Deutschland). Sonderauswertung zu Beschäftigten und Betrieben in der Wirtschaftsgruppe „105 Milchverarbeitung“ nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (WZ 08) nach ausgewählten Merkmalen vom 17.1.2025.

- Backhaus, Nils / Nold, Johanna / Entgelmeier, Ines / Brenscheidt, Frank / Tisch, Anita (2023): Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Arbeitszeit und gesundheitlichen Auswirkungen. Bua: Fokus, Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
<https://doi.org/10.21934/baua:fokus20230807>
- Bechstein, Dietrich (2017): Obermaßfelder Molkerei schließt – Produktion in Würzburg. In: inSüdthüringen.de, 30.3.2017.
www.insuedthueringen.de/inhalt.werra-grabfeld-obermassfelder-molkerei-schliesst-produktion-in-wuerzburg.5167f7b1-aac8-42b4-a0c5-5a63d4c726a7.html
- Berkemeier, Katrin (2018): Molkereiwirtschaft mit Fachkräftemangel konfrontiert. In: Elite Magazin, 17.10.2018.
www.elite-magazin.de/news/newsticker/molkereiwirtschaft-mit-fachkraeftemangel-konfrontiert-1337.html
- Biehl, Bernd / Murmann, Christoph (2023): Landliebe. Verlustgeschäft für FrieslandCampina. In: Lebensmittel Zeitung, 3.8.2023.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/landliebe-verlustgeschaeft-fuer-frieslandcampina-172710
- BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2016): Milcherzeugung und -verwendung nach Gebietsständen im Vergleich der Jahre 2015 und 2014, Bonn, Stand: 14.4.2016.
www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/BZL/Daten-Berichte/MilchUndMilcherzeugnisse/Milcherzeugung-Verwendung/2015/Milcherzeugung_Verwendung_GebietsstaendeVergleich14_15.xlsx?__blob=publicationFile&v=1 (Abruf am 30.11.2025)
- BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2018): Bericht zur Markt- und Versorgungslage mit Milch und Milcherzeugnissen, Bonn, Stand: 24.5.2018.
<https://www.bmel-statistik.de/fileadmin/daten/0611100-2018.pdf>
- BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2020): Bericht zur Markt- und Versorgungslage mit Milch und Milcherzeugnissen, Bonn, Stand: 8.5.2020.
<https://www.bmel-statistik.de/fileadmin/daten/0611100-2020.pdf>
- BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2021): Bericht zur Markt- und Versorgungslage mit Milch und Milcherzeugnissen, Bonn, Stand: 11.5.2021.
<https://www.bmel-statistik.de/fileadmin/daten/0611100-2021.pdf>

BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2022a): Bericht zur Markt- und Versorgungslage mit Milch und Milcherzeugnissen, Bonn, Stand: 30.5.2022.

https://web.archive.org/web/20251229012321/www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/BZL/Daten-Berichte/MilchUndMilcherzeugnisse/JaehrlicheErgebnisse/Deutschland/2022BerichtMilch.pdf?__blob=publicationFile&v=1

BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2022b): Molkereistruktur 2018/2021, Bonn.

www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/BZL/Daten-Berichte/MilchUndMilcherzeugnisse/Strukturberichte/StrukturberichtMolkereiwirtschaft2021.xlsx?__blob=publicationFile&v=1

BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2022c): Molkereistruktur 2021: Anzahl der Molkereien über drei Jahre nahezu konstant. Pressemitteilung, 14.10.2022.

https://web.archive.org/web/20221014141118/www.ble.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2022/221014/Molkereistruktur_2021.html

BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2024): Bericht zur Markt- und Versorgungslage mit Milch und Milcherzeugnissen, Bonn, Stand: 8.8.2024.

www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/BZL/Daten-Berichte/MilchUndMilcherzeugnisse/JaehrlicheErgebnisse/Deutschland/2024BerichtMilch.pdf?__blob=publicationFile&v=1

BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2025a): Bericht zur Markt- und Versorgungslage mit Milch und Milcherzeugnissen, Bonn, Stand: 10.6.2025.

www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/BZL/Daten-Berichte/MilchUndMilcherzeugnisse/JaehrlicheErgebnisse/Deutschland/2025BerichtMilch.pdf?__blob=publicationFile&v=2

BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2025b): Preise für ökologisch/biologisch erzeugte Kuhmilch 2024/2025, Bonn, Stand: 13.11.2025.

www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/BZL/Daten-Berichte/MilchUndMilcherzeugnisse/Milchpreise/2025/Kuhmilch_oeko-bio.xlsx?__blob=publicationFile&v=13 (Abruf am 30.11.2025)

- BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2025c): Preise für konventionell erzeugte Kuhmilch 2024/2025, Bonn, Stand: 13.11.2025.
www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/BZL/Daten-Berichte/MilchUndMilcherzeugnisse/Milchpreise/2025/Kuhmilch-konv.xlsx?__blob=publicationFile&v=13 (Abruf am 30.11.2025)
- BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2025d): Herstellung von Käseerzeugnissen in Deutschland nach Kalenderjahren, Bonn, Stand: 31.1.2025.
www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/BZL/Daten-Berichte/MilchUndMilcherzeugnisse/JaehrlicheErgebnisse/Deutschland/Dt_Herstellung/Herstellung_Kaeseerzeugnisse_2000bis2018.xlsx?blob=publicationFile&v=3
- BLE – Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2025e): Molkereistruktur 2021/2024, Bonn.
www.ble.de/SharedDocs/Downloads/DE/BZL/Daten-Berichte/MilchUndMilcherzeugnisse/Strukturberichte/StrukturberichtMolkereiwirtschaft2024.xlsx?blob=publicationFile&v=2
- BMI – Bayerische Milchindustrie (2022): BMI verkauft den Geschäftsbereich Frische an Lactalis. Pressemitteilung, 28.3.2022.
<https://bmi-eg.com/news/bmi-verkauft-den-geschaeftsbereich-frische-an-lactalis/>
- Börgermann, Björn (2023): 10 Punkte-Plan zur digitalen Zukunft der deutschen Milchwirtschaft – Positionierung der Initiativverbände der Strategie 2030. Pressemitteilung, 16.1.2023.
<https://milchindustrie.de/pressemitteilungen/strategie-2023-digitaler-10-punkte-plan/>
- Brandslex (2025): Markenlexikon: Magnum, Stand 2025.
www.brandslex.de/markenlexikon/cover/m/markenlexikon-magnum
- Bundeskartellamt (2009): Sektoruntersuchung Milch. Zwischenbericht gemäß § 32e GWB – Dezember 2009, Bonn.
www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Sektoruntersuchungen/Sektoruntersuchung%20Milch%20-%20Zwischenbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=3&
- Calvo Henning, Gabriele (2025): Wachstum gibt es bei Babyprodukten nur noch punktuell. In: Lebensmittel Zeitung, 24.6.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/sortimente/marktentwicklung-wachstum-gibt-es-bei-babyprodukten-nur-noch-punktuell-184934

- Capital (2025): Ben & Jerry's, Magnum & Co: Unilever bringt Eiscremegeschäft an die Börse, 13.2.2025.
www.capital.de/wirtschaft-politik/unilever-bringt-sein-eiscremegeschaeft-an-die-boerse-35462806.html
- Chu, Mei Mei (2024): China dairy farms swim in milk as fewer babies, slow economy cut demand. In: Reuters, 20.9.2024.
www.reuters.com/world/china/china-dairy-farms-swim-milk-fewer-babies-slow-economy-cut-demand-2024-09-20/
- Dairy Industries International (2014): Arla and DMK's new site gets under whey, 14.8.2014.
www.dairyindustries.com/news/16264/arla-dmks-new-site-gets-whey/
- DairyNews.today (2025): Danone to Shut Ochsenfurt Dairy Plant by 2026. Amid German Restructuring, 9.4.2025.
<https://dairynews.today/news/danone-to-shut-ochsenfurt-dairy-plant-by-2026-amid-german-restructuring.html>
- DBV – Deutscher Bauernverband / Deutscher Raiffeisenverband / Interessengemeinschaft Genossenschaftliche Milchwirtschaft / Milchindustrie-Verband / Bundesverband der Privaten Milchwirtschaft (2020): Strategie 2030 der deutschen Milchwirtschaft. Herausforderungen, Chancen. Berlin.
www.bauernverband.de/fileadmin/user_upload/dbv/positionen/2020/01-2020/Strategie_2030_Broschuee_final.pdf
- Der Spiegel (2025a): Preis für Butter fällt um 30 Cent, 26.9.2025.
www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/aldi-lidl-und-supermaerkte-senken-preis-fuer-butter-um-30-cent-a-8c50f043-3898-41f9-83a2-f0ea862c0263
- Der Spiegel (2025b): Ben & Jerry's-Mitbegründer wollen Eismarke von Unilever abspalten, 9.9.2025.
www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/ben-jerrys-mitbegruender-draengen-auf-trennung-von-unilever-vor-boersengang-a-c5f648e3-deaa-46ac-bb45-537c5b2aa33e?sara_ref=re-so-app-sh
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2024): Inflationsrate im Jahr 2023 bei +5,9 %. Inflationsrate verstärkt sich im Dezember 2023 wieder mit +3,7 %. Pressemitteilung Nr. 20, 16.1.2024.
www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/01/PD24_020_611.html

- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025a): Beschäftigte und Umsatz der Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ 2008 2-/3-/4-Steller). Code: 42271-0002. Jahresbericht für Betriebe im Verarbeitenden Gewerbe.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/42271/table/42271-0002/search/s/SmFocmVzYmVyaWNodGU=
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025b): Haltungen mit Milchkühen: Deutschland, Stichmonat, Bestandsgrößenklassen (Mai-Zählung). Code: 41312-0004.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/41312-0004/table-toolbar/search/s/NDEzMTItMDAwNA%3D%3D
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025c): Haltungen mit Milchkühen: Bundesländer, Stichmonat, Bestandsgrößenklassen (Mai-Zählung). Code: 41312-0013.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/41312-0013/search/s/NDEzMTItMDAxMw%3D%3D
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025d): Aus- und Einfuhr (Außenhandel): Deutschland, Jahre, Warensystematik (GP2019 4-Steller). Code: 51000-0005.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/51000-0005/table-toolbar/search/s/NTEwMDAtMDAwNQ%3D%3D
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025e): Erzeugerpreisindizes landwirtschaftlicher Produkte: Deutschland, Monate, Landwirtschaftliche Produkte. Code: 61211-0003.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/61211/table/61211-0003/search/s/RXJ6ZXVnZXJwcmVpc2luZGI6ZXMIMjBsYW5kd2lydHNjaGFmdGxpY2hldiUyMFByb2R1a3RI
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025f): Index der Einkaufspreise landwirtschaftlicher Betriebsmittel: Deutschland, Stichmonat, Landwirtschaftliche Betriebsmittel. Code: 61221-0003.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/61221-0003/search/s/NjEyMjEtMDAwMw%3D%3D
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025g): Erzeugerpreisindex gewerblicher Produkte: Deutschland, Monate, Güterverzeichnis (GP2019 2-/3-/4-/5-/6-/9-Steller/Sonderpositionen). Code: 61241-0004.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/61241/table/61241-0004/search/s/RXJ6ZXVnZXJwcmVpc2luZGV4JTlwZ2V3ZXJibGljaGVyJTlwUHJvZHVrdGU=

- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025h): Verbraucherpreisindex: Deutschland, Jahre, Klassifikation der Verwendungszwecke des Individualkonsums (COICOP 2-/3-/4-/5-/10-Steller/Sonderpositionen). Code: 61111-0005.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/table/61111-0005/search/s/NjExMTEtMDAwNQ==
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025i): Unternehmen, Beschäftigte, Umsatz und Investitionen im Verarbeitenden Gewerbe und Bergbau: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ 2008 2–4-Steller Hierarchie). Code: 42231-0004.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/42231/table/42231-0004/search/s/SW52ZXN0aXRpb25zZXJoZWJ1bmc=
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025j): Umsatzsteuerpflichtige, Steuerbarer Umsatz (Vorankündigungen): Deutschland, Jahre, Größenklassen der Lieferungen und Leistungen, Wirtschaftszweige (WZ 2008 1–5-Steller Hier.). Code: 73311-0004.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/73311/table/73311-0004/search/s/VW1zYXR6c3RldWVyc3RhdGlzdGlr
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2025k): Unternehmen (EU), Waren- und Dienstleistungskäufe, Bruttoinvestitionen u. w. betriebsw. Kennzahlen: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (WZ 2008 1-/2-/3-/4-Steller). Code: 48112-0003. Bereichsübergreifende Unternehmensstatistik.
www-genesis.destatis.de/datenbank/online/statistic/48112/table/48112-0003/search/s/YmVyZWljaHMIQzMIQkNiZXJncmVpZmVvZGUiMjB1bnRlcm5laG1lbnNzdGF0aXN0aWs=
- Deutscher Bundestag (2025): Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Julian Schmidt, Stephan Protschka, Peter Felser, weiterer Abgeordneter und der Fraktion der AfD. Drucksache 21/481. Marktstruktur der deutschen Milchwirtschaft, 27.6.2025.
<https://dserver.bundestag.de/btd/21/006/2100691.pdf>
- DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2025): DGB-Umfrage: Arbeitgeber sind das größte Hindernis für flexible Arbeit. Pressemitteilung, 5.9.2025.
www.dgb.de/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/dgb-umfrage-arbeitgeber-sind-das-groesste-hindernis-fuer-flexible-arbeit/

- DMK – Deutsches Milchkontor (2025a): Gemeinsam die Zukunft der Milchwirtschaft gestalten: Arla Foods und DMK Group kündigen Fusionsabsicht an. Pressemitteilung, 8.4.2025.
<https://dmk.de/de/einblicke/artikel/gemeinsam-die-zukunft-der-milchwirtschaft-gestalten-arla-foods-und-dmk-group-kuendigen-fusionsabsicht-an>
- DMK – Deutsches Milchkontor (2025b): DMK Group: successful year 2024 provides momentum. Pressemitteilung, 19.3.2025.
<https://dmk.de/en/insights/article/dmk-group-successful-year-2024-provides-momentum>
- DOC Kaas (2021): DMK Group reduziert Mehrheitsbeteiligung an Fude + Serrahn Milchprodukte. Pressemitteilung, 6.10.2021.
<https://dockaas.nl/de/news/dmk-group-reduziert-mehrheitsbeteiligung-an-fude-serrahn-milchprodukte/>
- Dorsch, Klaus (2025): Privatmolkereien diskutieren über bessere Marktprognosen und Milchuntersuchung. In: top agrar, 18.4.2025.
www.topagrar.com/rind/news/privatmolkereien-diskutieren-uber-bessere-marktprognosen-und-milchuntersuchung-20013586.html
- DSM-Firmenich (2024): High culture: how dsm-firmenich is harnessing AI to take fermented dairy to the next level, o. O.
www.dsm-firmenich.com/content/dam/dsm/food-beverage/en_us/documents/delvo-one-whitepaper.pdf
- Dunkel, Boris (2024): Molkereikonzern: Theo Müller investiert am Stammsitz in Joghurt-Produktion. In: Lebensmittel Zeitung, 19.7.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/molkereikonzern-theo-mueller-investiert-am-stammsitz-in-joghurt-produktion-178872
- Ehrmann (2025): Locations, Stand 2025.
<https://ehrmann.com/locations/>
- Enzian, Heike (2022): Wie es nach der Insolvenz der Herzgut-Molkerei weiter in Rudolstadt-Schwarza weitergeht. In: Ostthüringer Zeitung, 8.3.2022.
www.otz.de/lokales/saalfeld-rudolstadt/article401509130/bislang-kein-akzeptables-angebot-fuer-herzgut-molkerei-in-rudolstadt-schwarza.html
- Falkenberg, Jonathan / Haipeter, Thomas / Krzywdzinski, Martin / Kuhlmann, Martin / Schietinger, Marc / Virgillito, Alfredo (2020): Digitalisierung in Industriebetrieben. Auswirkungen auf Arbeit und Handlungsansätze für Betriebsräte. Report Forschungsförderung 6, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_report_006_2020.pdf

- Finn, Teaganne / Smalley, Ian (2026): What is demand planning?
New York: IBM, 8.1.2026.
www.ibm.com/think/topics/demand-planning
- foodaktuell (2023): Babybel aus methanreduzierter Milch, 26.5.2023.
www.foodaktuell.ch/2023/05/26/babybel-aus-methanreduzierter-milch
- FrieslandCampina (2023): FrieslandCampina Ingredients opens new lactoferrin production facility. Pressemitteilung, 16.3.2023.
www.frieslandcampinaingredients.com/insight/frieslandcampina-ingredients-opens-new-lactoferrin-production-facility
- FrieslandCampina (2024): FrieslandCampina und Milcobel kündigen Fusionsabsicht an. Pressemitteilung, 18.12.2024.
www.frieslandcampina.com/de/news/frieslandcampina-und-milcobel-kundigen-fusionsabsicht-an/
- FrieslandCampina (2025): Grünes Licht für Fusion von FrieslandCampina und Milcobel. Pressemitteilung, 16.12.2025.
<https://www.frieslandcampina.com/de/news/grunes-licht-fur-fusion-von-frieslandcampina-und-milcobel/>
- Frischli (2025): Was steckt hinter „The Oat Factory“?, 14.2.2025.
<https://frischli-greenguide.de/blog/was-steckt-hinter-oat-factory>
- Fude + Serrahn (2025a): Herstellung & Handel von Molkereiprodukten, Stand 2025.
www.fsmilch.de/
- Fude + Serrahn (2025b): Über uns: Fude + Serrahn Milchprodukte GmbH & Co. KG, Stand 2025.
www.fsmilch.de/ueber-uns
- Fuess, Lucas / Ledman, Mary (2024): Global Dairy Top 20: Lower commodity prices impede revenue gains. In: Rabobank. RaboResearch, 26.8.2024.
www.rabobank.com/knowledge/q011439768-global-dairy-top-20-lower-commodity-prices-impede-revenue-gains
- Fuess, Lucas / Booiijink, Tom (2025): Global Dairy Top 20: Subtle shifts for 2025, but a shake-up expected for 2026. In: Rabobank, RaboResearch, 28.8.2025.
www.rabobank.com/knowledge/q011495758-global-dairy-top-20-subtle-shifts-for-2025-but-a-shake-up-expected-for-2026
- Gerhus, Jennifer (2025a): Pro-Kopf-Konsum von Speiseeis in Deutschland in den Jahren 2001 bis 2024, Hamburg: Statista, 27.11.2025.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/20152/umfrage/entwicklung-des-eiskonsums-in-deutschland-seit-2001/>

- Gerhus, Jennifer (2025b): Entwicklung der Verbraucherpreise für Brot und Getreideerzeugnisse in Deutschland in den Jahren 1992 bis 2024, Hamburg: Statista, 27.11.2025.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75502/umfrage/preisin-dex-fuer-brot-und-getreideerzeugnisse-seit-1991> (Abruf am 30.11.2025)
- Gierse-Westermeier, Kirsten (2019): Hochwald übernimmt Mehrheit an Almil. In: top agrar, 24.7.2019.
www.topagrar.com/rind/news/hochwald-uebernimmt-mehrheit-an-almil-11616412.html
- Glasfort, Manuel (2025): Fusion. Meggle übernimmt Molkerei Rucker. In: Lebensmittel Praxis, 4.9.2025.
<https://lebensmittelpraxis.de/industrie-aktuell/45763-molkerei-fusion-meggle-uebernimmt-molkerei-ruecker.html>
- Globe Newswire (2024): Baby Foods and Infant Formula Global Strategic Analysis Report 2024: Market to Reach \$106.1 Billion by 2030 – Surging Popularity of Non-GMO and Organic Infant Formulas Benefit Expansion, 16.5.2024.
www.globenewswire.com/news-release/2024/05/16/2883424/28124/en/Baby-Foods-and-Infant-Formula-Global-Strategic-Analysis-Report-2024-Market-to-Reach-106-1-Billion-by-2030-Surging-Popularity-of-Non-GMO-and-Organic-Infant-Formulas-Benefit-Expansio.html
- Goldsteig Käsereien Bayerwald (o. D.): Dein Schnuppertag im MAC.
www.mach-cheese.de/mac
- Good Food Institute Europe (2025): Entwicklung des Marktes für pflanzenbasierte Lebensmittel im deutschen Einzelhandel 2022–2024. Fleisch, Fisch und Meeresfrüchte, Milch und Milchgetränke, Käse, Joghurt und Sahne, o. O.
<https://gfieurope.org/de/wp-content/uploads/sites/2/2025/06/Entwicklung-des-Marktes-fuer-pflanzenbasierte-Lebensmittel-im-deutschen-Einzelhandel-2022-2024.pdf>
- Gusain, Pawan (2021): Globaler Marktbericht für Pasta-Filata-Käse: Marktgröße, Marktanteile und Trendanalyse – Branchenüberblick und Prognose bis 2033. Maharashtra/Vancouver: Data Bridge Market Research.
www.databridgemarketresearch.com/de/reports/global-pasta-filata-cheese-market

- Hagen, Jan (2025): Steigende Produktionskosten. Rabobank prognostiziert 11 % weniger Milch in den Niederlanden. In: top agrar, 10.11.2025.
www.topagrar.com/rind/news/rabobank-prognostiziert-11-weniger-milch-in-den-niederlanden-20019846.html
- Haß, Marlen / Deblitz, Claus / Freund, Florian / Kreins, Peter / Laquai, Verena / Offermann, Frank / Pelikan, Janine / Sturm, Viktoriya / Wegmann, Johannes / de Witte, Thomas / Wüstemann, Friedrich / Zinnbauer, Maximilian (2022): Thünen-Baseline 2022–2032: Agrarökonomische Projektionen für Deutschland. Thünen Report 100, Braunschweig: Johann Heinrich von Thünen-Institut.
[Thünen-Baseline 2022 – 2032: Agrarökonomische Projektionen für Deutschland](https://www.thuenen.de/media/publikationen/thuenen-report/Thuenen_Report_100.pdf)
- Haß, Marlen / Banse, Martin / Eysholdt, Max / Gocht, Alexander / Laquai, Verena / Offermann, Frank / Pelikan, Janine / Rieger, Jörg / Stepanyan, Davit / Sturm, Viktoriya / Zinnbauer, Maximilian (2024): Thünen-Baseline 2024–2034: Agrarökonomische Projektionen für Deutschland. Thünen Report 117, Braunschweig: Johann Heinrich von Thünen-Institut.
https://www.thuenen.de/media/publikationen/thuenen-report/Thuenen_Report_117.pdf
- Heinig, Rieke (2025): Ein Blick in das Mega-Lager der Molkerei Ammerland. In: NWZ Online, 30.9.2025.
www.nwzonline.de/ammerland/molkerei-ammerland-in-westerstede-hochregallager-bietet-platz-fuer-23000-paletten-h-milch-a-4,2,2237990677.html
- Herberg, Ruth (2025a): Nachhaltigkeit. Edeka geht Emissionen im Molkereisegment an. In: Lebensmittel Zeitung, 13.10.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/nachhaltigkeit-edeka-geht-emissionen-im-molkereisegment-an-187128
- Herberg, Ruth (2025b): Erstes Halbjahr 2025. Arla setzt weniger Markenprodukte ab. In: Lebensmittel Zeitung, 28.8.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/erstes-halbjahr-2025-arla-setzt-weniger-markenprodukte-ab-186266
- Himberg, Mathias / Murmann, Christoph (2024): Zott-Manager im Interview. „Erst besser, dann größer“. In: Lebensmittel Zeitung, 23.4.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/zott-manager-im-interview-erst-besser-dann-groesser-177275

- Hochland (2025a): In der Welt zu Hause, Stand 2025.
www.hochland-group.com/de/standorte.htm
- Hochland (2025b): Hochland – Über 95 Jahre Leidenschaft für Käse, Stand 2025.
www.hochland-group.com/de/firmengeschichte.htm
- Hochwald (2022): Hochwald nimmt Molkerei der Zukunft in Betrieb. Pressemitteilung, 25.6.2022.
www.hochwald.de/de/news-detailseite?newsUid=2079&cHash=0c1657f001fc78ac5120ffab188a380e
- Hochwald (2024): Strategische Partnerschaft zwischen Hochwald und FrieslandCampina. Pressemitteilung, 19.11.2024.
www.hochwald.de/de/news-detailseite/strategische-partnerschaft-zwischen-hochwald-und-frieslandcampina
- Hochwald (2025): Bilder Produktion Hochwald Werk Mechernich, Stand 2025.
<https://medien.hochwald.de/publications/BilderProduktionHochwaldMechernich/>
- HSH Nordbank (2017): Milch. Branchenstudie Molkereiwirtschaft, Hamburg/Kiel/München.
www.topagrar.com/dl/3/8/2/8/1/9/7/RS-102-2017_Anlage_HSH_Milchstudie_2017.pdf
- Hübner, Marco (2025): Molkereien. Bundeskartellamt erlaubt Meggle Übernahme von Rücker. In: Lebensmittel Zeitung, 6.10.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/politik/nachrichten/molkereien-bundeskartellamt-erlaubt-meggle-uebernahme-von-ruecker-186994
- Huemer, Sarah (2025): Magnum geht an die Börse. In: faz.net, 7.12.2025.
www.faz.net/aktuell/finanzen/magnum-geht-an-die-boerse-110793401.html
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2024): Kennzahlen zur Betrieblichen Ausbildung in Deutschland 2023, Nürnberg, 13.8.2024.
<https://iab.de/daten/kennzahlen-zur-betrieblichen-ausbildung-in-deutschland-2023/>
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2025): Teilzeitquote überschreitet erstmals die 40-Prozent-Marke. Presseinformation, 2.9.2025.
<https://iab.de/presseinfo/teilzeitquote-ueberschreitet-erstmal-die-40-prozent-marke/>

- IbH – Ingenieurbüro Herford (2021): Hochregallager für gekühlte Fertigware und temperierte RHB-Stoffe, Stand 2021.
www.ibh-herford.de/referenzen/molkerie-alois-mueller/
- ID Logistics (2025): Zukünftiger Kühllogistikstandort von ID Logistics und Lactalis in Steinau auf gutem Weg. Presseinformation, 8.5.2025.
www.id-logistics.com/media/2025/05/250508_PM_ID_Logistics_Steinau.pdf
- ife – Institut für Ernährung und Ernährungswirtschaft (2024): Branchenübersicht Milch 2024. molkerie-industrie Spezial.
- Ilieva, Galina / Tshirintzis, George A. (2025): Editorial Note to Special Issue „Generative AI and Its Transformative Potential“. In: Electronics 14 (10), S. 1–4.
<https://doi.org/10.3390/electronics14101925>
- Ingelmann, Anja (2025): Nach Sanierung. Babynahrungshersteller Töpfer will Umsatz verdoppeln. In: Lebensmittel Zeitung, 9.10.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/nach-sanierung-babynahrungshersteller-toepfer-will-umsatz-verdoppeln-187067
- Janzer, Till (2025): Französischer Käsehersteller Savencia verlagert Betrieb aus Tschechien nach Deutschland. In: Radio Prague International, 8.7.2025.
<https://deutsch.radio.cz/franzoesischer-kaesehersteller-savencia-verlagert-betrieb-aus-tschechien-nach-8856262>
- Mejerimedier (2024): HOCO is planning a new factory for Lactoferrin, 8.9.2024.
<https://mejerimedier.dk/dairy-nordic-news/hoco-is-planning-a-new-factory-for-lactoferrin/>
- Kalmer, Theresa (2025): Molkerei-Übernahme. Edeka kauft Uckermärker Milch. In: Lebensmittel Praxis, 4.2.2025.
<https://lebensmittelpraxis.de/handel-aktuell/43035-molkerei-uebernahme-edeka-kauft-uckermaerker-milch.html>
- Kinaxis (o. D.): Achieve agile, intelligent supply planning for greater business impact.
www.kinaxis.com/en/solutions/supply-planning?attribution=mktg&campaignid=22470777589&adgroupid=177672057785&gad_source=1&gad_campaignid=22470777589
- Koch, Josef (2017): FrieslandCampina macht Werk in Gütersloh dicht. In: agrarheute, 23.11.2017.
www.agrarheute.com/markt/milch/frieslandcampina-macht-werk-quetersloh-dicht-540575

- Koch, Josef (2025): Vertragspflicht: Will die EU die Preise für Landwirte diktieren? In: agrarheute, 13.10.2025.
www.agrarheute.com/politik/vertragspflicht-will-eu-preise-fuer-landwirte-diktieren-637010
- Körber (2025): Körber stellt auf der LogiMAT WCS der nächsten Generation und interaktiven Lager-Chatbot vor, 11.3.2025.
www.koerber.com/de/ueber-uns/news-und-presse/naechsten-generation-logimat-wcs-chatbot
- Köpf, Matthias (2025): Wie die „Zukunftsbauern“ von Berchtesgadener Land das Klima schützen wollen. In: Süddeutsche Zeitung, 3.12.2025.
www.sueddeutsche.de/bayern/milchmarkt-berchtesgadener-land-klimaschutz-preise-li.3347942
- Kollewe, Julia (2024): Unilever to cut 7,500 jobs globally and split off ice-cream division. In: The Guardian, 19.3.2024.
www.theguardian.com/business/2024/mar/19/unilever-cut-jobs-ice-cream-division
- Komuth, Horst (2018): Molkerei Hochwald zieht weg. Erftstadt verliert 250 Arbeitsplätze. In: Kölner Stadt-Anzeiger, 24.8.2018.
www.ksta.de/region/rhein-erft/erftstadt/molkerei-hochwald-zieht-weg-erftstadt-verliert-250-arbeitsplaetze-193909
- Krost, Heidrun (2024a): Molkereiprodukte. Weiße Linie unter Druck. In: Lebensmittel Zeitung, 1.10.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/sortimente/molkereiprodukte-weisse-linie-unter-druck-180127
- Krost, Heidrun (2024b): Kommentar. Die Milch kann's doch. In: Lebensmittel Zeitung, 1.10.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/kommentare/kommentar-die-milch-kanns-doch-180129
- Krost, Heidrun (2025a): LZ Molkerei Kongress. Molkereien in der Zwickmühle. In: Lebensmittel Zeitung, 3.4.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/milchindustrie-molkereien-in-der-zwickmuehle-183507
- Krost, Heidrun (2025b): Studie. So blicken Verbraucher auf Molkereiprodukte. In: Lebensmittel Zeitung, 30.9.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/sortimente/studie-so-blicken-verbraucher-auf-molkereiprodukte-186868
- Landesvereinigung der Milchwirtschaft Niedersachsen (2024): Rekord: Preise für Butter so hoch wie noch nie in Deutschland, 11.10.2024.
<https://milchland.de/rekord-preise-fuer-butter-so-hoch-wie-noch-nie-in-deutschland/>

- Leach, Taylor (2024): China Expected to be Growth Engine for Global Cheese Trade. In: Dairy Herd Management, 30.1.2024.
www.dairyherd.com/news/exports/china-expected-be-growth-engine-global-cheese-trade
- Lehmann, Norbert (2023): Milchindustrie. Molkerei Müller darf „Landliebe“ von FrieslandCampina übernehmen. In: agrarheute, 22.2.2023.
www.agrarheute.com/management/agribusiness/molkerei-mueller-darf-landliebe-frieslandcampina-uebernehmen-603777
- Lehmann, Norbert (2025): Milchindustrie. Milchbauern warnen: Megafusion von Arla Foods und DMK bedroht Höfe. In: agrarheute, 9.4.2025.
www.agrarheute.com/management/agribusiness/milchbauern-grosser-sorge-wegen-fusion-arla-dmk-group-633733
- LfL – Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (2007): Strategien zur Stärkung einer nachhaltigen und wettbewerbsfähigen Landbewirtschaftung in Bayern. Landwirtschaft 2020. Teil 1: Milcherzeugung, Freising-Weihenstephan.
www.lfl.bayern.de/mam/cms07/publikationen/daten/schriftenreihe/p_24932.pdf
- LfL – Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (2025): Über uns. Lehr-, Versuchs- und Fachzentrum für Molkereiwirtschaft Kempten, Stand 2025.
www.lfl.bayern.de/lvz/kempten/083072/index.php
- Lenders, Dirk (2024): Butterpreise: Fettmarkt droht Überhitzung. In: Lebensmittel Zeitung, 6.9.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/butterpreise-fettmarkt-droht-ueberhitzung-179708
- Lenders, Dirk (2025a): Milchmarkt. Von Krise reden nur wenige. In: Lebensmittel Zeitung, 1.10.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/milchmarkt-von-krise-reden-nur-wenige-186917
- Lenders, Dirk (2025b): Molkereiprodukte. Handel drängt auf mehr Tierwohlmilch bei Quark und Käse. In: Lebensmittel Zeitung, 30.9.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/sortimente/molkereiprodukte-handel-draengt-auf-mehr-tierwohlmilch-bei-quark-und-kaese-186789
- Lenders, Dirk (2025c): Milchindustrie. LTA für die meisten zu lang. In: Lebensmittel Zeitung, 25.7.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/milchindustrie-lta-fuer-die-meisten-zu-lang-185638

- Lenders, Dirk (2025d): Anuga Dairy. Premium und Proteine.
In: Lebensmittel Zeitung, 26.9.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/anuga-dairy-premium-und-protein-186767
- Lenders, Dirk (2025e): Top 20 Milchverarbeiter Welt. Lactalis baut Führung weiter aus. In: Lebensmittel Zeitung, 3.9.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/top-20-milchverarbeiter-welt-lactalis-baut-fuehrung-weiter-aus-186377
- LKSH – Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein (2025): Lehr- und Versuchszentrum für Milchwirtschaft Malente, Stand 2025.
www.lksh.de/ueber-uns/kammerstandorte/lehr-und-versuchszentrum-fuer-milchwirtschaft-bad-malente
- Liste, Patrick (2017): Kartellamt stimmt Omira-Übernahme zu.
In: top agrar, 31.8.2017.
www.topagrar.com/rind/news/kartellamt-stimmt-omira-uebernahme-zu-9367861.html
- LP – Lebensmittel Praxis (2025): Frankreich/Neuseeland. Lactalis übernimmt das Konsumgütergeschäft von Fonterra.
In: Lebensmittel Zeitung, 25.8.2025.
<https://lebensmittelpraxis.de/lp-international/189-lpinternational-nachrichten/45607-frankreich-neuseeland-lactalis-uebernimmt-das-konsumguetergeschaeft-von-fonterra.html>
- LZ – Lebensmittelzeitung (2001): Humana übernimmt Molkerei Borgmann. In: Lebensmittel Zeitung, 8.11.2001.
www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/Humana-uebernimmt-Borgmann-24578
- LZ – Lebensmittelzeitung (2015a): Ranking. Top 20 Milchverarbeiter Welt 2015. In: Lebensmittel Zeitung, 4.8.2015.
www.lebensmittelzeitung.net/handel/rankings/Top-20-Milchverarbeiter-Welt-2015-119234
- LZ – Lebensmittelzeitung (2015b): Ranking. Top 10 Molkereien Deutschland 2015. In: Lebensmittel Zeitung, 2.7.2015.
www.lebensmittelzeitung.net/handel/rankings/Top-10-Milchverarbeiter-Deutschland-2015-119062
- LZ – Lebensmittelzeitung (2023): Kartellamtsentscheidung. Müller darf Landleibe übernehmen. In: Lebensmittel Zeitung, 22.2.2023.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/kartellamtsentscheidung-mueller-darf-landliebe-uebernehmen-169843

- LZ – Lebensmittelzeitung (2024a): Erstes Halbjahr 2024. Arla spürt nachlassende Inflation. In: Lebensmittel Zeitung, 28.8.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/erstes-halbjahr-2024-arla-spuert-nachlassende-inflation-179528
- LZ – Lebensmittelzeitung (2024b): Übernahme. Theo Müller kauft in Großbritannien zu. In: Lebensmittel Zeitung, 5.6.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/uebernahme-theo-mueller-kauft-in-grossbritannien-zu-178082
- LZ – Lebensmittelzeitung (2024c): Käsehersteller. Hochland nimmt neue Produktionsanlage in Frankreich in Betrieb. In: Lebensmittel Zeitung, 13.9.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/kaesehersteller-hochland-nimmt-neue-produktionsanlage-in-frankreich-in-betrieb-179832
- LZ – Lebensmittelzeitung (2024d): Jahresbilanz. Bayerische Milchindustrie kämpft mit Energiekosten. In: Lebensmittel Zeitung, 26.6.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/jahresbilanz-bayerische-milchindustriekaempft-mit-energiekosten-178441
- LZ – Lebensmittelzeitung (2024e): Sportnahrung. Arla darf Hersteller für Molkenprotein übernehmen. In: Lebensmittel Zeitung, 19.11.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/sportnahrung-arla-darf-hersteller-fuer-molkenprotein-uebernehmen-181012
- LZ – Lebensmittelzeitung (2024f): Molkereigenossenschaft. DMK schließt Standort in Dargun. In: Lebensmittel Zeitung, 11.6.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/molkereigenossenschaft-dmk-schliesst-standort-in-dargun-178165
- LZ – Lebensmittelzeitung (2025): Fusionspläne von DMK und Arla. Verbände warnen vor Machtkonzentration. In: Lebensmittel Zeitung, 8.4.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/fusionsplaene-von-dmk-und-arla-verbaende-warnen-vor-machtkonzentration-183611
- Maack, Klaus / Kreft, Jesco / Voss, Eckhard (2005): Zukunft der Milchwirtschaft. Auswirkungen von EU-Agrarreform, Strukturwandel und Internationalisierung. edition der Hans-Böckler-Stiftung 155, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-003418/p_edition_hbs_155.pdf
- Maack, Klaus / Schütze, Kim / Schmid, Katrin / Drescher-Bonny, Ina (2009): Zukunft der Milchwirtschaft. Update 2009. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und der Gewerkschaft NGG, Düsseldorf/Hamburg.

- Mayerhofer, Lisa (2023): Nach Übernahme: Müllermilch-Konzern macht Standort von beliebter Traditionsmarke dicht. In: Merkur, 25.5.2023.
www.merkur.de/wirtschaft/nach-uebernahme-muellermilch-konzern-macht-koelner-standort-dicht-milchwerke-zr-92299865.html
- Mecalux (2021): Automatisches Hochregallager, bei dem die Regale das Gebäude tragen, 30.4.2021.
www.mecalux.de/blog/automatisches-hochregallager
- Meggle Bakery (o. J.): Meggle Bakery – Ihr Partner für gefüllte Backwaren.
www.meggle-bakery.com/
- Meggle Group (2025): Meggle übernimmt Rücker. Pressemitteilung, 4.9.2025.
www.meggle-group.com/news/2025/09/meggle-uebernimmt-molkerei-ruecker
- Mierich, Sandra (2022): Zeit ist die neue Währung. Portrait über flexible Schichtplanung bei Hochland. Betriebs- und Dienstvereinbarungen 22, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008367/mbf_bvd_portrait_22_2022.pdf
- MIV – Milchindustrie-Verband (2024a): Milchwirtschaft in Deutschland. Beilage zum Geschäftsbericht 2023/2024. Zahlen – Daten – Fakten, Berlin.
https://milchindustrie.de/wp-content/uploads/2024/09/ZahlenDatenFakten_2024.pdf
- MIV – Milchindustrie-Verband (2024b): Geschäftsbericht 2023/24. Analysen & Perspektiven, Berlin.
https://milchindustrie.de/wp-content/uploads/2024/09/MIV_Geschaeftsbericht_23-24_komplett_DS_komprimiert.pdf
- MIV – Milchindustrie-Verband (2024c): Wohin die Milch in Deutschland fließt, Berlin.
https://milchindustrie.de/wp-content/uploads/2023/09/Wohin-die-Milch-fliesst_2024.jpg
- MIV – Milchindustrie-Verband (2024d): Milchverarbeitende Unternehmen, Berlin.
<https://milchindustrie.de/wp-content/uploads/2023/05/Molkereistruktur-1950-2023.jpg>
- MIV – Milchindustrie-Verband (2024e): TOP 20 Molkereien in Deutschland 2023, Berlin.
https://milchindustrie.de/wp-content/uploads/2021/06/TOP_20_Molkereien_DE_2023_Homepage.pdf

- MIV – Milchindustrie-Verband (2025a): Milkipedia. Molkerei, Stand 2025.
<https://milchindustrie.de/milkipedia/molkerei/>
- MIV – Milchindustrie-Verband (2025b): Milkipedia. Genossenschaftliche Molkerei, Berlin, Stand 2025.
<https://milchindustrie.de/milkipedia/genossenschaftliche-molkerei/>
- MIV – Milchindustrie-Verband (2025c): Milkipedia. Privatmolkerei, Berlin, Stand 2025.
<https://milchindustrie.de/milkipedia/privatmolkerei/>
- MIV – Milchindustrie-Verband (2025d): Milchwirtschaft in Deutschland. Beilage zum Geschäftsbericht 2024/2025. Zahlen – Daten – Fakten, Berlin.
https://milchindustrie.de/wp-content/uploads/2025/10/ZahlenDatenFakten_2025_Final.pdf
- MIV – Milchindustrie-Verband (2025e): Geschäftsbericht 2024/25. Analysen & Perspektiven, Berlin.
https://milchindustrie.de/wp-content/uploads/2025/09/MIV_Geschaeftsbericht_24-25_Komplett.pdf
- MIV – Milchindustrie-Verband (2025f): Milch im Blut, Stand 2025.
www.milch-im-blut.de/
- MLUA Oranienburg (2025): Lehre, Stand 2025.
www.mlua.de/lehre.html
- Möller, Andrea (2025): Käsemarkt. Wie sich Gouda-Hersteller gegen das Imageproblem stemmen. In: Lebensmittel Zeitung, 30.9.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/sortimente/kaesemarkt-wie-sich-gouda-hersteller-gegen-das-imageproblem-stemmen-186791
- Molkerei Ammerland (2025): Stark als Genossenschaft. Geschäftsbericht 2024, Wiefelstede-Dringenburg.
https://molkerei-ammerland.com/de-de/unternehmen/geschaeftsbericht/moa_geschaeftsbericht_2024.pdf
- MTW – Milchtrockenwerk Norddeutschland (2025): Unternehmen. Joint Venture auf der grünen Wiese, Stand 2025.
www.mtw-nord.de/unternehmen/
- Münch, Lukas (2025): „Wichtiger Meilenstein“: Milch-Riese aus Bayern schluckt norddeutsche Molkerei – hunderte Stellen betroffen. In: Merkur, 17.9.2025.
www.merkur.de/bayern/hunderte-stellen-betroffen-wichtiger-meilenstein-milch-riese-aus-bayern-schluckt-norddeutsche-molkerei-93921181.html
- Murmann, Christoph (2024a): Kommentar. Gropper erfüllt Wünsche. In: Lebensmittel Zeitung, 15.3.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/kommentare/kommentar-gropper-erfuellt-wuensche-176678

- Murmann, Christoph (2024b): Molkerei. Ammerland wird bald noch größer. In: Lebensmittel Zeitung, 14.6.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/molkeerei-ammerland-wird-bald-noch-groesser-178216
- Murmann, Christoph (2024c): Übernahme. Ehrmann kauft Molkerei in Cornwall. In: Lebensmittel Zeitung, 26.6.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/uebernahme-ehrmann-kauft-molkerei-in-cornwall-178419
- Murmann, Christoph (2024d): Aus für Produktionsbetriebe. Theo Müller schließt die restlichen Landliebe-Standorte. In: Lebensmittel Zeitung, 21.2.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/aus-fuer-produktionsbetriebe-theo-mueller-schliesst-die-restlichen-landliebe-standorte-176224
- Murmann, Christoph (2024e): Handelsmarkenspezialist. Gropper investiert in Expansion. In: Lebensmittel Zeitung, 15.3.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/handelsmarkenspezialist-gropper-investiert-in-expansion-176676
- Murmann, Christoph (2024f): Handelsmarkenspezialist. Noch mehr Bio von Gropper. In: Lebensmittel Zeitung, 14.11.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/handelsmarkenspezialist-noch-mehr-bio-von-gropper-180930
- Murmann, Christoph (2025a): Klima-Milchfarm. Hochwald macht den Pizzakäse grün. In: Lebensmittel Zeitung, 22.9.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/klima-milchfarm-hochwald-macht-kaese-gruen-186709
- Murmann, Christoph (2025b): Innovation. Ehrmann dreht High Protein weiter. In: Lebensmittel Zeitung, 9.9.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/innovation-ehrmann-dreht-high-protein-weiter-186392
- Murmann, Christoph (2025c): Neuer Mopro-Gigant. Arla und DMK beschließen Fusion. In: Lebensmittel Zeitung, 18.6.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/neuer-mopro-gigant-arla-und-dmk-beschliessen-fusion-184911
- Murmann, Christoph (2025d): Fusion. Arla und DMK brauchen Geduld. In: Lebensmittel Zeitung, 26.6.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/fusion-arla-und-dmk-brauchen-geduld-185051
- Murmann, Christoph (2025e): Milchindustrie. Meggle übernimmt Molkerei Rucker. In: Lebensmittel Zeitung, 4.9.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/milchindustrie-meggle-uebernimmt-molkerei-ruecker-186427

- Naidu, Richa (2025): Exclusive: Unilever to guarantee European ice cream workers' employment terms for 3 years, memo shows. In: Reuters, 27.5.2025.
www.reuters.com/business/world-at-work/unilever-guarantee-european-ice-cream-workers-employment-terms-3-years-memo-2025-05-27/
- Nathusius, Ingo (2024): Wenn das Billige teuer wird. In: Tagesschau, 6.12.2024.
www.tagesschau.de/wirtschaft/inflation-billigprodukte-cheapflation-supermarkt-100.html
- NGG Bayern (2022): Tarifvertrag zur BU-Versicherung. Aus einer Idee wird Wirklichkeit, 7.7.2022.
<https://bayern.ngg.net/tarifpolitik/tarifvertrag-zur-bu-versicherung>
- Nieß, Franziska (2024): ID Logistics und Lactalis. Neues Logistikzentrum in Steinau. In: eurotransport.de, 24.9.2024.
www.eurotransport.de/logistik/id-logistics-und-lactalis-neues-logistikzentrum-in-steinau/
- Nissen, Madeleine (2025): Danone-Chef Antoine de Saint-Affrique. „Die gesamte Industrie bewegt sich auf einen Wendepunkt zu“. In: Lebensmittel Zeitung, 13.10.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/danone-chef-antoine-de-saint-affrique-die-gesamte-industrie-bewegt-sich-auf-einen-wendepunkt-zu-187115
- Piepenbrock, Eva (2025): Umfrageergebnisse. Hofmolkerei reizt eher wenige Milchviehhalter – diese Gründe sprechen dagegen. In: top agrar, 27.3.2025.
www.topagrar.com/perspektiven/news/eigene-hofmolkerei-reizt-befragte-milchviehhalter-aber-das-spricht-dagegen-20012855.html
- Planemos (o. D.): Händische Aufzeichnung war gestern. Digitale Chargenrückverfolgung und Echtzeit-Tracking sind heute, Stand 2026.
www.planemos.de/opcenter-loesung-mit-digitaler-chargenrueckverfolgung-so-geht-transparenz-in-der-molkerei/
- plano solutions (2024): myplano – Die Dienstplan-App, Stand 2024.
<https://plano-wfm.com/de-de/myplano-employee-self-service-ess/>
- Podieh, Simone (2021): Schräge Fläche, schwankende Abmaße, unregelmäßig orientiert. Molkerei Sachsenmilch automatisiert das Abpacken ihrer Käsekeile. In: neue verpackung, 9.8.2021.
www.neue-verpackung.de/markt/molkerei-sachsenmilch-automatisiert-das-abpacken-ihrer-kaesekeile-710.html

- Prismat (2024): SAP Fiori. Personalisiert, nutzungsfreundlich, intuitiv: SAP Fiori ist das neue zentrale UI- und UX-Konzept für die Bedienoberflächen von SAP-Anwendungen, Stand 2024.
www.prismat.de/loesungen/sap-fiori/?gad_source=1&gclid=EAlaIQobChMI_ML_9JzbiAMVU66DBx2ZSq4AEAAAYAiAAEqlTQvD_BwE
- Recruiting Now (2025): Spätlehre zum Milchtechnologe(n) (m/w/d) Schongau Start 2026, Stand 2025.
<https://oberland-jobs.de/job/spaetlehre-zum-milchtechnologe-n-mwd-schongau-start-2026-1199451>.
- Rentz, Ingo (2024): Milliardendeal. General Mills verkauft nordamerikanisches Joghurt-Geschäft. In: Lebensmittel Zeitung, 13.9.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/milliardendeal-general-mills-verkauft-nordamerikanisches-joghurt-geschaeft-179826
- Rentz, Ingo (2025): Übernahme. Froneri kauft europäisches Eisgeschäft von Food Union. In: Lebensmittel Zeitung, 16.10.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/uebernahme-froneri-kauft-europaeisches-eisgeschaeft-von-food-union-187199
- Reuters (2025): Goldman Sachs poised to buy into ice cream maker Froneri at \$17 billion valuation, FT says, 1.8.2025.
www.reuters.com/business/goldman-sachs-poised-buy-into-ice-cream-maker-froneri-17-billion-valuation-ft-2025-08-01
- Richarts, Erhard (2024): Verschärfter Wettbewerb um Milch und Absatzmärkte treibt den Strukturwandel. In: molkerei-industrie Spezial 2024, S. 4–7, Hilden: B&L MedienGesellschaft.
- Sachsenröder, Delphine / Fries, Tanja / Schulz, Hans Jürgen (2024): Speiseeis. Potenzielle Käufer winken bei DMK-Eissparte ab. In: Lebensmittel Zeitung, 21.3.2024.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/speiseeis-potenzielle-kaeufer-winken-bei-dmk-eissparte-ab-176785
- Sachsenröder, Delphine (2025): Eiscreme. DMK-Eis schmilzt der Umsatz weg. In: Lebensmittel Zeitung, 31.10.2025.
www.lebensmittelzeitung.net/industrie/nachrichten/eiscreme-dmk-eis-schmilzt-der-umsatz-weg-187488
- Schmid, Katrin / Stracke, Stefan (2023): Branchenanalyse Gastgewerbe. Beschäftigungsentwicklung, Arbeitsbedingungen und Perspektiven vor dem Hintergrund von Corona und Mindestlohn. Working Paper Forschungsförderung 301, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008711/p_fofoe_WP_301_2023.pdf

- Schroeder, Eric (2021): Lactalis-Kraft Heinz dairy deal clears DOJ hurdle. In: Food Business News, 23.11.2021.
www.foodbusinessnews.net/articles/20098-lactalis-kraft-heinz-dairy-deal-clears-doj-hurdle
- Schroer, Kevin (o. D.): Unternehmen & Betrieb. In: BWL-Lexikon.de.
www.bwl-lexikon.de/wiki/unternehmen-betrieb/
- Schwälbchen Molkerei (2025): Geschäftsbericht 2024, Bad Schwalbach.
www.schwaelbchen-molkerei.de/wp-content/uploads/2025/03/Schwaelbchen_Geschaeftsbericht_2024.pdf
- Schwarzwaldmilch (2023): Landliebe Milch und Milchmischgetränke in der Glasflasche. Pressemitteilung, 15.6.2023.
www.schwarzwaldmilch.de/press/schwarzwaldmilch-erwirbt-lizenz-landliebe-milchmischgetranke
- Schulze, Heiko (2025): Edeka übernimmt Uckermärker Milch GmbH – alle 110 Arbeitsplätze gesichert. In: Nordkurier, 3.2.2025.
www.nordkurier.de/regional/uckermark/edeka-uebernimmt-uckermaerker-milch-gmbh-alle-110-arbeitsplaetze-gesichert-3295228
- SDZ – SimulationsDienstleistungsZentrum (2025): Digitalisierung der Produktionsplanung in der Lebensmittelherstellung, Stand 2025.
www.sdz.de/digitalisierung-der-produktionsplanung-in-der-lebensmittelherstellung/
- Shini, V. S. / Udayarajan, Chinthu Tharayil / Nisha, Prakasan (2022): A comprehensive review on lactoferrin: a natural multifunctional glycoprotein. In: Food & Function 13 (23), S. 11954–11972.
<https://doi.org/10.1039/D2FO02371G>
- Siemens (2025): KI-gestützte vorausschauende Wartung: Siemens und Sachsenmilch gehen neue Wege in der Nahrungs- und Genussmittelindustrie. Pressemitteilung, 4.6.2025.
<https://press.siemens.com/global/de/pressemitteilung/siemens-treibt-vorausschauende-wartung-mit-kuenstlicher-intelligenz-bei>
- Sirius, Martin (2025): Genossenschaftliche Molkereien (1): Zwischen demokratischem Anspruch und marktwirtschaftlicher Realität. In: GenoNachrichten, 17.4.2025.
www.genonachrichten.de/2025/04/17/genossenschaftliche-molkereien-zwischen-demokratischem-anspruch-und-marktwirtschaftlicher-realitaet/
- SG Network (2025): The Magnum Ice Cream Company operiert als eigenständiges Unternehmen, 20.8.2025.
www.sg-network.org/de/news/20250820-the-magnum-ice-cream-company-operiert-als-eigenstaendiges-unternehmen-

- Sossna, Roland (2025): Die Top 20 Molkereien weltweit. In: moproweb, 28.8.2025.
<https://moproweb.de/news-2023/die-top-20-molkereien-weltweit/>
- Stracke, Stefan (2025): Branchenanalyse Backgewerbe (inklusive Mühlenwirtschaft). Folgen des Strukturwandels im Bäckerhandwerk und in der Brot- und Backwarenindustrie für Beschäftigung und Arbeitsbedingungen. Working Paper Forschungsförderung 385, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-009247/p_fofoe_WP_385_2025.pdf
- Stracke, Stefan / Homann, Birte (2023): Branchenanalyse Getränkeindustrie. Marktentwicklung und Beschäftigung in der Brauwirtschaft und in der Erfrischungsgetränke- und Mineralbrunnenindustrie. Working Paper Forschungsförderung 277, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
www.boeckler.de/fpdf/HBS-008568/p_fofoe_WP_277_2023.pdf
- Stracke, Stefan / Riede, Hannah (2020): Branchenmonitor Milchverarbeitung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, Stand Oktober 2020.
https://www.mitbestimmung.de/assets/downloads/Branchenmonitor_Milchindustrie_081020.pdf
- taz (2022): Weniger Pro-Kopf-Verbrauch. Wachsende Milchskepsis, 1.6.2022.
<https://taz.de/Weniger-Pro-Kopf-Verbrauch/!5858617/>
- Thiele, Holger D. (2024): Deutschlands Milchverarbeitung: Weiter wachsender Export und Umsatz. In: molkerei-industrie Spezial 2024, S. 8–11, Hilden: B&L MedienGesellschaft.
<https://blmedien.de/shop/fachbuecher/molkerei-industrie-spezial-2024/>
- top agrar (2011): Nordmilch und Humana fusionieren zum Deutschen Milchkontor, 3.2.2011 (aktualisiert am 7.2.2011).
www.topagrar.com/rind/news/nordmilch-und-humana-fusionieren-zum-deutschen-milchkontor-9425455.html
- TZ Transformationszentrum (2022): People Analytics und künstliche Intelligenz im HR, Stand 2022.
www.transformationszentrum.com/people-analytics-und-kuenstliche-intelligenz-im-hr/
- UTM – Unternehmensgruppe Theo Müller (2024): Unternehmensgruppe Theo Müller schließt Landliebe-Standorte in Heilbronn und Schefflenz bis Sommer 2026. Pressemitteilung, 21.2.2024.
www.muellergroup.com/die-gruppe/aktuelles/unternehmensgruppe-theo-mueller-schliesst-landliebe-standorte-in-heilbronn-und-schefflenz-bis-sommer-2026

- UTM – Unternehmensgruppe Theo Müller (2025a): Unsere Standorte, Stand 2025.
www.muellergroup.com/die-gruppe/standorte
- UTM – Unternehmensgruppe Theo Müller (2025b): Unternehmensgruppe Theo Müller übernimmt britischen Joghurtproduzenten Biotiful Gut Health. Pressemitteilung, 11.4.2025.
www.muellergroup.com/die-gruppe/aktuelles/unternehmensgruppe-theo-mueller-uebernimmt-britischen-joghurtproduzenten-biotiful-gut-health
- UTM – Unternehmensgruppe Theo Müller (2025c): Fisch & Feinkost, Dressings & Saucen, Stand 2025.
www.muellergroup.com/die-gruppe/marken-unternehmen/fisch-feinkost-dressings-saucen
- Veauthier, Gregor (2022): Inflation: Verbraucher kaufen weniger Milchprodukte. In: Elite Magazin, 15.11.2022.
www.elite-magazin.de/news/newsticker/inflation-verbraucher-kaufen-weniger-milchprodukte-20551.html
- Verbraucherzentrale Bundesverband (2025): Mehrwertsteuer für pflanzliche Alternativen zu Milchprodukten angleichen. Für Wahlfreiheit und faire Marktbedingungen, 27.11.2025, Berlin.
www.vzbv.de/sites/default/files/2025-11/25-11-27_Kurzpapier_vzbv_MwSt_Milchproduktalternativen.pdf
- Vogt, Mark (2023): Durchgängig automatisierter Warenfluss. In: brot+backwaren, 29.8.2023.
<https://brotundbackwaren.de/bb-2023-04-durchgaengig-automatisierter-warenfluss/>
- Vontin, Christina (2025): Savencia Fromage. Traditionsbetrieb schließt. In: Budapester Zeitung, 3.7.2025.
www.budapester.hu/unternehmen/traditionsbetrieb-schliesst/
- Walter, Marcus (2021): Kardex Mlog / Molkereien / Lagererweiterung: Groß, größer, Gropper, In: Log PR, 4.5.2021.
www.logpr.de/2021/05/04/kardex-mlog-molkereien-lagererweiterung-gross-groesser-gropper/
- Welt (2016): Fusion der Molkerei-Größen DMK und DOC Kaas, 4.3.2016.
www.welt.de/regionales/niedersachsen/article152922222/Fusion-der-Molkerei-Groessen-DMK-und-DOC-Kaas.html
- Wickert, Roderik (2024): NordseeMilch eG ist Ausbildungsbetrieb des Jahres 2024, Pressemitteilung, 28.9.2024.
<https://milchindustrie.de/pressemitteilungen/ausbildungsbetrieb-des-jahres-2024/>

- WIdO – Wissenschaftliches Institut der AOK (2025): Gesunde Unternehmen. Milchverarbeitung in Bayern. Branchenbericht 2023. Erstellt durch die AOK Bayern.
- ZDM – Zentralverband Deutscher Milchwirtschaftler (2025): Veranstaltungen – Termine, Stand 2025.
www.zdm-ev.de/veranstaltungen/index.php
- Zimmermann, Florian (2024): Derzeit werben etwa 6 Prozent der Betriebe Fachkräfte im Ausland an. In: IAB-Forum, 9.12.2024.
www.iab-forum.de/derzeit-werben-etwa-6-prozent-der-betriebe-fachkraefte-im-ausland-an/
- Zinke, Olaf (2025): Milchmarkt und Milchproduktion. 70 Milchbauern verlieren Molkerei – Danone schließt Milchwerk. In: agrarheute, 6.4.2025.
www.agrarheute.com/markt/milch/danone-schliesst-milchwerk-ochsenfurt-70-milchbauern-betroffen-633628
- ZMB Dairy World (2016): Jahresrückblick 2016: Milchmarkt 2016 mit starken Schwankungen, Berlin.
www.milk.de/download/Jahres%C3%BCckblick2016.pdf
- ZMB Dairy World (2020): Milchmarkt 2020: Nachfrage während Corona-Pandemie robust, Berlin.
www.milk.de/download/Jahres%C3%BCckblick%202020_final.pdf
- ZMB Dairy World (2022): Milchmarkt 2022: Preisrekorde trotz extremer Unsicherheit, Berlin.
www.milk.de/download/ZMB-Jahresueckblick-2022.pdf
- ZMB Dairy World (2023): Milchmarkt 2023: Erneut überdurchschnittliche Preise, Berlin.
www.milk.de/download/ZMB-Jahres%C3%BCckblick%202023.pdf
- ZMB Dairy World (2024a) EU: USA wichtiger Exportmarkt für Milchprodukte, Berlin, 7.11.2024.
www.milk.de/pages/de/Marktinformation.htm (Abruf am 30.11.2025)
- ZMB Dairy World (2024b): EU: Freihandelszone mit Mercosur-Staaten beschlossen, Berlin, 12.12.2024.
www.milk.de/pages/de/Marktinformation.htm (Abruf am 30.11.2025)
- ZMB Dairy World (2024c): Milchmarkt 2024: Steigende Milchpreise, aber weniger Milch, Berlin, 9.5.2025.
www.milk.de/download/ZMBJahres%C3%BCckblick%202024.pdf

ZMB Dairy World (2025): ZMB Schnellberichterstattung KW 37 zum saisonalen Rückgang der Milchlieferung in Deutschland, Berlin, 25.9.2025.

www.milk.de/pages/de/Marktinformation.htm (Abruf am 30.11.2025)

Zott (2025): Unsere Standorte, Stand 2025.

www.zott-dairy.com/de/ueber-uns/standorte/

ISSN 2509-2359