
Weichenstellungen Wandel Perspektiven

Dr. Uwe Tillmann

Vorstandsvorsitzender
der A. Moksel AG
in der Hauptversammlung am 11. Juli 2002
(gekürzte Fassung)



1. Einführung

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

im Namen des Vorstandes begrüße ich Sie sehr herzlich zur Hauptversammlung der A. Moksel AG.

Bei unserer Hauptversammlung vor einem Jahr, als wir noch unmittelbar unter dem Eindruck von BSE und der Maul- und Klauenseuche standen, sagte ich Ihnen: „Nach einer verkorksten Saison haben wir wieder Tritt gefasst und machen jetzt mit einer verkleinerten Mannschaft Tempo. Bei den ersten Etappen waren wir trotz schwieriger Witterung erfolgreich. Wir werden alles daran setzen und uns abstrampeln, um im Gesamtjahr 2001 ein gutes vorzeigbares Ergebnis zu erzielen.“

Konkret stellten wir für 2001 ein Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit von 15 Mio. Euro im Konzern in Aussicht, also die Größenordnung des Vor BSE-Jahres 1999.

Meine Damen und Herren,

Wir haben Wort gehalten. Die Moksel-Gruppe hat 2001 die BSE-bedingte Durststrecke überwunden, den marktbedingten Gewinneinbruch des

**Der Jahresüberschuss im
Moksel-Konzern wurde
um 7,9 Mio. Euro auf
10,3 Mio. Euro verbessert.**

Jahres 2000 wettgemacht und knüpft nun wieder an die Ertragsverbesserungen der Vorjahre an.

Mit einem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit im Konzern von 18,1 Mio. Euro wurde nicht nur das vergleichbare operative Ergebnis des Jahres 2000 um 16,8 Mio. Euro verbessert, sondern auch die Prognose um mehr als 3 Mio. Euro übertroffen.

Der Jahresüberschuss im Moksel-Konzern wurde um 7,9 Mio. Euro auf 10,3 Mio. Euro verbessert. Das ist das beste Konzernergebnis seit zehn Jahren.

Meine Damen und Herren,

in den ersten Monaten des laufenden Jahres hat sich die Wettbewerbssituation wie schon im 4. Quartal 2001 weiter verschärft. Der Druck auf Preise und Margen hat erheblich zugenommen. Nach dem untypischen Saisonverlauf 2001 ist nun wieder von einer Normalisierung der saisonalen Geschäftsentwicklung auszugehen. Wir erwarten wie vor der BSE-Krise den Schwerpunkt im Branchenzyklus nun wieder im traditionell starken vierten Quartal und rechnen dann auch mit Absatz-, Umsatz- und Ergebnisspitzen.

**In den ersten Monaten
2002 hat der Moksel-
Konzern seine Position
weiter festigen können.**

In den ersten Monaten 2002 hat der Moksel-Konzern seine Position weiter festigen können.

Nach vorläufigen Zahlen lag das Ergebnis vor Körperschaftssteuer in

der Moksel-Gruppe per Ende Mai bei 5,2 Mio. Euro.

2. Entwicklung 2001

Markt

Das Umfeld der Fleischbranche in Deutschland ist noch immer von strukturellen Defiziten geprägt. Dazu gehören die fortgesetzte Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel, die Überkapazitäten der Schlacht- und Zerlegestufe im Inland sowie die zunehmende Konzentration der Fleischbranche in wichtigen EU-Nachbarländern.

Entscheidend für die Geschäftsentwicklung im Jahr 2001 waren aber vor allem zwei Sonderfaktoren. Die BSE-Krise überschattete die Lage auf dem sich nur langsam erholenden Rindfleischmarkt. Die Maul- und Klauenseuche schränkte den internationalen Handelsverkehr entscheidend ein und erschwerte die Disposition mit Vieh erheblich.

2001 wurde in Deutschland weniger Fleisch gegessen, gleichzeitig verschoben sich die Verbraucherpräferenzen.

2001 wurde in Deutschland weniger Fleisch gegessen, gleichzeitig verschoben sich die Verbraucherpräferenzen. Innerhalb der EU brach durch die BSE-Krise der Rindfleischverzehr in der Bundesrepublik am stärksten ein – Deutschland ist mittlerweile mit deutlichem Abstand Schlusslicht beim Konsum von Rindfleisch.

Weltweit stieg der Fleischkonsum im Jahr 2001 jedoch um 1,3%; auch für die nächsten Jahre wird eine jährliche Zunahme des globalen Fleischkonsums zwischen ein und zwei Prozent erwartet.

Geschäftsentwicklung und Jahresabschluss 2001

Die Moksel-Gruppe hat sich vor diesem Hintergrund im Geschäftsjahr 2001 erfolgreich behauptet, das Ergebnis verbessert und die Ergebnisprognose übertroffen. Mit weniger

Betriebsstätten und verringerter Mitarbeiterzahl wurde der Absatz gesteigert und der Umsatz trotz des BSE-bedingten Rückgangs im Inland durch eine kräftige Ausweitung des Auslandsgeschäfts nahezu gehalten.

Die Umsatzerlöse im Moksel-Konzern lagen 1,89 Mrd. Euro fast auf Vorjahreshöhe.

Die Umsatzerlöse im Moksel-Konzern lagen trotz der Verkäufe von Beteiligungen mit 1,89 Mrd. Euro fast auf Vorjahreshöhe. Während der Inlandsumsatz marktbedingt um 6,4% auf 1,32 Mrd. Euro zurückging, konnten die Erlöse aus dem Auslandsgeschäft deutlich um rund 18% auf 573,8 Mio. Euro gesteigert werden. Der Auslandsumsatz trägt damit rund 30% zum Gesamtumsatz bei.

Der Absatz der Schlacht- und Zerlegebetriebe wurde um 1,9% auf 587.000 Tonnen gesteigert. Dabei nahm die Zahl der Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt um 133 auf 2.288 Personen ab.

Der Jahresüberschuss im Konzern wurde um knapp 8 Mio. Euro auf über 10 Mio. Euro gesteigert.

Noch deutlicher wird die tatsächliche Verbesserung beim Jahresvergleich des um Sondereinflüsse bereinigten Ergebnisses. 2001 betrug das DVFA-Ergebnis im Moksel-Konzern je Aktie plus 0,22 Euro, im Jahr 2000 lag es bei minus 1,44 Euro.

Sie sehen, meine Damen und Herren, sowohl in der Moksel-Gruppe als auch in der A. Moksel AG wurden im Geschäftsjahr 2001 deutliche Verbesserungen erreicht. Dabei wurde an die positive Entwicklung vor dem BSE-Jahr 2000 angeknüpft. Was waren nun die entscheidenden Faktoren für diesen Fortschritt?

3. Weichenstellungen und struktureller Wandel

Fortschritt ist die Verwirklichung von Visionen. Das geht nicht von einem Tag auf den anderen und erst

recht nicht mit einem schmalen Geldbeutel. Denn Visionen brauchen einen Fahrplan und die Entwicklung und Umsetzung von Strategien braucht Zeit.

1994, im Jahr der Restrukturierung, als Moksel in einer existenzbedrohenden Krise steckte und mit über 100 Mio. Euro Verlust tiefrote Zahlen schrieb, war das Unternehmen im Kern eine Versandschlachtereier mit einer Handelsdivision. Der Höhe nach war der Umsatz von 2 Mrd. Euro mit der heutigen Größenordnung vergleichbar. Doch seine Zusammensetzung war völlig anders. Der Großteil der Erlöse entfiel auf das Geschäft mit Hälften sowie grob zerlegtem Rind- und Schweinefleisch, das Inlandsgeschäft dominierte. Nur etwas über 10% des Umsatzes wurden mit nicht klassischen Fleisch-Produkten erzielt.

Und heute? Die Moksel-Gruppe im Jahr 2002 ist ein Nahrungsmittelkonzern mit Schwerpunkt Fleisch, bei dem rund 30% des Umsatzes mit nichtklassischen Produkten und Sor-

Die Moksel-Gruppe im Jahr 2002 ist ein Nahrungsmittelkonzern mit Schwerpunkt Fleisch, bei dem rund 30% des Umsatzes mit nichtklassischen Produkten und Sortimenten erzielt wird.

timinten erzielt wird. Rind- und Schweinefleisch sind noch immer die dominierenden Fleischarten, aber heute verkaufen wir weniger Rinder- und Schweinehälften und dafür mehr feinzerlegte Steaks und Koteletts. Das Kernsortiment wird ergänzt um Lamm, Geflügel und sonstige Nahrungsmittel. Das Auslandsgeschäft trägt heute mehr als 30% zum Umsatz bei, 1994 war es nur rund ein Fünftel.

Die Krise von damals war Ausgangspunkt für Veränderung und Ver-

besserung. Seither wurde ein auf Dauer angelegtes Fitnessprogramm mit strenger Diät umgesetzt.

Wir haben die Chance zum Umbau genutzt und das Unternehmen mit Augenmaß dynamisch weiterentwickelt. Dabei konnten wir auf den vorhandenen Stärken dieser Unternehmensgruppe aufbauen. Als Folge strategischer Weichenstellungen steht die Moksel-Gruppe heute auf einem soliden Fundament mit stabilen Säulen.

Die Krise von damals war Ausgangspunkt für Veränderung und Verbesserung.

3.1. Erfolgsfaktoren und Stärken als Folge des Wandels

1. Unsere guten Mitarbeiter stehen für hohen Qualitätsanspruch

Unser hoher Qualitätsanspruch zieht sich wie ein roter Faden durch alle Bereiche des Konzerns. Das hat zu tun mit dem Bewusstsein für Qualität, das nicht nur auf der ersten Führungsebene in den Betrieben ausgeprägt ist, sondern auch bei den Abteilungsleitern und Mitarbeitern.

Weiterbildungen und Schulungen, Kontrollen und Audits schärfen das Bewusstsein und stärken das Verantwortungsgefühl. Nur so können wir die höchstmögliche Sorgfalt bei der Herstellung unserer Produkte gewährleisten.

Verantwortung, Kompetenz und Pioniergeist – das ist es, was uns auszeichnet. Mit hochmodernen Anlagen, mit kompetenten Mitarbeitern und mit attraktiven zukunftsweisen Sortimenten setzen wir dies um. Unsere Vision dabei: Immer einen Schritt voraus sein, den Blick in die Zukunft gerichtet. Mit innovativen Technologien, die branchenweit Maßstäbe setzen. Etwa mit unserer auf dem europäischen Festland bisher einzigartigen elektrischen Rinderbetäubungsanlage im Dauerbetrieb am Standort Buchloe, die noch mehr Verbrauchersicherheit bietet.

2. Unsere Vorreiterrolle bei Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit

Unsere Vision dabei: Immer einen Schritt voraus sein, den Blick in die Zukunft gerichtet.

Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit lassen wir uns einiges kosten. Rund 34 Mio. Euro haben wir 2001 dafür ausgegeben. Das waren noch einmal 17 Mio. Euro mehr als im Jahr zuvor. Dahinter stehen Tests, Analysen und Kontrollen, die der Produktsicherheit dienen. Mehr als ein Dutzend unabhängige renommierte Prüfinstitute kontrollieren uns täglich.

Unsere Betriebe verfügen über umfassende und effiziente Eigenkontrollsysteme, die eine durchgängig hohe Prozessqualität gewährleisten. Mehr als 25 Mitarbeiter arbeiten bei uns Tag für Tag für Qualitätssicherung und Prozessoptimierung.

Unsere Betriebe verfügen über umfassende und effiziente Eigenkontrollsysteme, die eine durchgängig hohe Prozessqualität gewährleisten.

Dabei bleiben wir nicht auf einer Stufe stehen. Zur Gewährleistung der Sicherheit und Qualität unserer Produkte beziehen wir verstärkt auch die Landwirtschaft ein.

3. Unser attraktives Sortiment hochwertiger Produkte

Wir zählen zu den wenigen Unternehmen unserer Branche, die ihren Kunden eine so breite und maßgeschneiderte Produktpalette aus einer Hand anbieten können – in der gewünschten Qualität und Quantität. Unser attraktives Sortiment hochwertiger Lebensmittel reicht von Rind- und Schweinefleisch bis hin zu

Lamm, Geflügel und sonstigen Nahrungsmitteln in unterschiedlichsten Angebotsformen – von Ökofleisch bis Ethnofood.

Mit unseren innovativen internationalen Spezialitäten wie Seafood und vegetarischen Produkten haben wir die Chance, unseren Kundenkreis zu erweitern und neue kaufkräftige Konsumentengruppen zu erschließen. Das macht uns attraktiv für unsere Kunden und die Verbraucher. Hieraus erwächst in Zukunft zusätzlicher Ertrag.

4. Unsere Kompetenz im Auslandsgeschäft

Unsere langjährige Erfahrung, unsere Leistungsfähigkeit und unsere Kompetenz machen uns im Auslandsgeschäft stark. Unsere bekannte Qualitätsphilosophie, unsere Qualitätsführerschaft und unser umfassendes langjähriges Know how helfen uns im Exportgeschäft. Durch den Import attraktiver, stark nachgefragter internationaler Spezialitäten nach Deutschland geben wir dem heimischen Markt Impulse. Wir werden den Internationalisierungskurs im Export und Import fortsetzen, denn global wächst der Markt für Nahrungsmittel und Fleisch weiter.

Wir sind auf dem Weg, unseren Auslandsanteil in der Europäischen Union und in Staaten außerhalb der EU sukzessive auszubauen. Unser Ziel ist es, den Auslandsanteil von jetzt gut 30% in den nächsten drei Jahren auf rund 35% auszubauen.

5. Unsere Vorwärtsstrategie in den Kernfeldern Schlachtung, Zerlegung und Handel

Wir verfolgen eine konsequent ertragsorientierte Strategie im Bereich der Schlachtung und Zerlegung sowie im Handel. 2001 hat nicht nur der Handel, sondern auch das Segment Schlachtung und Zerlegung nach erheblichen Verlusten in den Vorjahren deutlich positive Ergebnisbeiträge erbracht. Damit stehen wir in beiden Feldern auf einem soliden Fundament.

In 2001 haben wir eine Reihe von Kennzahlen verbessert:

Der Gesamtabsatz der Schlacht- und Zerlegebetriebe erhöhte sich um 2% auf 587.000 Tonnen.

Die Zahl der Großviehschlachtungen stieg um 16% auf 489.000 Rinder.

Der Gesamtmarktanteil in Deutschland bei den Schlachtungen betrug 7,4%, nach 6,8% im Jahr 2000.

Die Zahl der Schweineschlachtungen erhöhte sich um 11% auf gut 2,4 Mio. Schweine.

Insgesamt haben wir unsere Marktstellung gut behauptet. Der Gesamtmarktanteil in Deutschland bei den Schlachtungen betrug 7,4%, nach 6,8% im Jahr 2000.

Die Kapazitätsauslastung verbesserte sich von 74% auf 84%.

Die Kennzahlen Schlachtmengen und Auslastung sind für uns weiterhin keine unmittelbaren Zielgrößen. Letztlich entscheidend sind für uns Ertragskennziffern und strategische Perspektiven. Im Jahr 2001 waren wir hierbei erfolgreich.

Basis für diese positive Entwicklung ist unsere Qualitätsführerschaft. Wir werden auch in Zukunft stark in Qualität und Hygiene investieren.

6. Unsere starke Stellung im Wachstumsmarkt SB/Convenience-Produkte

Meine Damen und Herren,

schon heute wandert jedes vierte Stück Fleisch vorverpackt in den Einkaufskorb. In acht Jahren wird nur noch jedes zweite Stück Frischfleisch klassisch über die Ladentheke verkauft.

Wir erwarten bis zum Jahr 2010 einen Anteil von vorverpackter Ware von etwa 46%, das bedeutet ein durchschnittliches Wachstum in diesem Bereich von jährlich rund 5%. In den nächsten zwei bis drei Jahren rechnen wir mit einem noch stärkeren Wachstum. Wir wollen und werden an dieser dynamischen Entwicklung

überproportional partizipieren. Dafür haben wir frühzeitig die Weichen gestellt.

Die Moksel-Gruppe hat seit 1997 ihre Kapazitäten in diesem Bereich fast verfünffacht, im Geschäftsjahr 2001 deutlich um 80% erhöht. Ein Schwerpunkt der Sachanlageinvestitionen des Jahres 2001 in Höhe von 16,3 Mio. Euro lag daher im Ausbau des Geschäfts mit SB- und Convenience-Produkten.

Schon heute wandert jedes vierte Stück Fleisch vorverpackt in den Einkaufskorb.

Mit einem Gesamtaufwand von 14 Mio. Euro wurde am Standort Hilden ein Gebäudekomplex für die SB-Produktion errichtet. In den angemieteten Räumen dieses Werkes investierte die Eyckeler & Malt AG 5 Mio. Euro in Anlagen zur Herstellung von vorverpackten Produkten für die Selbstbedienungstheke.

Der Bereich SB- und Convenience-Produkte sowie Lamm, Geflügel und sonstige Nahrungsmittel erzielte im Geschäftsjahr 2001 wertmäßig erneut zweistellige Umsatzzuwächse. Sein Umsatz stieg um 14,3% auf 557 (Vj. 487) Mio. Euro. Dieser Bereich trägt mit knapp 30% zu den gesamten Umsatzerlösen bei. Damit ist die Moksel-Gruppe im Geschäftsjahr 2001 dem angekündigten Ziel einen weiteren Schritt nähergekommen, den Umsatzanteil dieses Bereichs von rund einem Viertel auf ein Drittel zu steigern.

Die Moksel-Gruppe hat eine hervorragende Ausgangsposition, um sich im Wettbewerb mit den zu erwartenden neuen Mitbewerbern behaupten zu können. Dieser wachstumsstarke und ertragversprechende Bereich wird zukünftig für noch mehr Stabilität im Konzern sorgen.

3.2. Aktuelle Weichenstellungen

Als Folge des verordneten Fitness- und Diätprogramms sind wir heute als Konzern deutlich schlanker und leistungsfähiger geworden. Wir erzielten

nach dem Abbau von rund 30% unserer Kapazitäten seit 1994 im Bereich der Schlachtung und Zerlegung in 2001 nahezu den gleichen Umsatz wie 1994.

Der Bereich SB- und Convenience-Produkte sowie Lamm, Geflügel und sonstige Nahrungs- mittel erzielte im Geschäftsjahr 2001 wertmäßig erneut zwei- stellige Umsatzzuwächse.

Wir sind nicht nur als Gruppe leistungsfähiger, jeder einzelne Mitarbeiter bringt heute mehr Leistung und ist produktiver. Der Rohertrag pro Mitarbeiter stieg 2001 um 17% auf 119.000 Euro nach 103.000 Euro im Jahr zuvor. 1997 lag diese Kennzahl noch bei 96.000 Euro je Mitarbeiter.

Die Optimierung unseres Beteiligungsportfolios ist und bleibt eine strategische Daueraufgabe.

Als Folge des verordneten Fitness- und Diätprogramms sind wir heute als Konzern deutlich schlanker und leistungsfähiger geworden.

Im Zuge der strategischen Fokussierung hat die A. Moksel AG ihre Beteiligung an der Eyckeler & Malt AG von 50 plus eine Aktie auf 75% minus eine Aktie aufgestockt.

Die Eyckeler & Malt AG verfügt über umfassende Kapazitäten zur Herstellung von vorverpacktem SB-Fleisch und ist innerhalb des Moksel-Konzerns als Schwerpunktbetrieb im zukunftssträchtigen Markt für pflanzenfertige SB-Produkte aufgestellt. Das Engagement gerade dort unterstreicht die Zukunftsfähigkeit der Moksel-Gruppe.

4. Geschäftsentwicklung 2002

Nun zur Entwicklung in diesem Jahr. Die Ergebnissituation hat sich in den ersten Monaten trotz des schwierigen Marktumfeldes weiter stabilisiert.

Die Ergebnissituation hat sich in den ersten Monaten trotz des schwierigen Marktumfeldes weiter stabilisiert.

Nach vorläufigen Zahlen lag der Umsatz der Moksel-Gruppe mit 732,5 Mio. Euro per Ende Mai preisbedingt um 8% unter dem Vorjahreswert von 797,8 Mio.

Dagegen setzte sich das dynamische Wachstum im Bereich SB/Convenience-Produkte fort. Der Umsatz in diesem Bereich stieg im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 30%, der Absatz erhöhte sich um 39%.

Der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz hat sich weiter erhöht und beträgt per Ende Mai 31,5%. Vor einem Jahr lag dieser Anteil erst bei 26,5%. Im Auslandsgeschäft hat die Moksel-Gruppe in den ersten fünf Monaten 2002 um 9,1% auf 231,0 Mio. Euro zugelegt.

Die Zahl der Schlachtungen liegt in den ersten fünf Monaten 2002 leicht über dem Vorjahresniveau. Während die Großviehschlachtungen um 15% anzogen, lagen die Schweineschlachtungen um 9% unter dem hohen Niveau des Vorjahres.

Das Ergebnis vor Körperschaftsteuer des Moksel-Konzerns belief sich nach vorläufigen Zahlen per Ende Mai auf 5,2 Mio. Euro.

5. Prognosen und Perspektiven

Wegen des erwarteten Saisonverlaufs hält der Vorstand für das Gesamtjahr aber trotz des Ergebnisrückstandes im Vergleich zum Vorjahreszeitraum an seiner Prognose fest, im laufenden Jahr das Ertragsniveau des Vorjahres wieder zu erreichen.

Das Ergebnis vor Körperschaftsteuer des Moksel-Konzerns belief sich nach vorläufigen Zahlen per Ende Mai auf 5,2 Mio. Euro.

Ich fasse zusammen und komme zum Schluss. Wir sind ein starkes Unternehmen mit einem attraktiven, breiten Sortiment, hohen Qualitätsstandards, modernen Anlagen und qualifizierten Mitarbeitern. Wir haben ein starkes Produkt, denn Fleisch ist ernährungsphysiologisch wertvoll und zählt hierzulande zu den wohl meistkontrollierten und bestüberwachten Lebensmitteln.

Die Ernährungsindustrie ist eine im Vergleich zur zyklischen Hightech-Industrie solide und stabile Branche. Der Fleischmarkt wächst weltweit kontinuierlich. Als einer der leistungsfähigsten Fleisch- und Nahrungsmittelvermarkter in Europa können wir auf Basis unserer jahrzehntelangen Erfahrung vom Ausbau des Auslandsgeschäfts weiter profitieren.

Durch unsere Fokussierung auf die Wachstumsfelder SB- und Convenienceprodukte und den Ausbau der Kapazitäten dort sind wir einer der Marktführer in Deutschland in diesem sich dynamisch entwickelnden Segment.

Unser breites Sortiment, das von Rind- und Schweinefleisch bis zu Lamm und Geflügel und Seafood reicht, versetzt uns auch künftig in die Lage, flexibel auch auf kurzfristige Veränderungen der Konsumgewohnheiten zu reagieren. Das sorgt für die nötige Stabilität des Unternehmens.

Unser durchgängig hoher Qualitätsanspruch insbesondere in Hinblick auf Hygiene, vorbeugenden Verbraucherschutz, unsere innovative Produktionstechnologie, unsere modernen Anlagen und gut ausgebildeten Mitarbeiter machen uns zu einem attraktiven Partner. Kunden aus dem Lebensmitteleinzel- und Fachhandel, aus der verarbeitenden Industrie und der Gastronomie schätzen uns als zuverlässigen Partner, der jederzeit auch zu vernünftigen Formen der Kooperation bereit ist. Für die Landwirtschaft sind wir ein verlässlicher Absatzpartner mit Vermarktungskompetenz.

Der umfassende Wandel hat unser Unternehmen stabiler und krisenfester gemacht.

Der umfassende Wandel hat unser Unternehmen stabiler und krisenfester gemacht. Noch immer gehen Krisen in der Ernährungsindustrie zwar nicht spurlos an uns vorbei, aber wir können sie nun besser meistern und gehen gestärkt daraus hervor.

Wir sind ein Unternehmen mit Perspektive. Wir haben uns mit einem auf Dauer angelegten Fitnessprogramm in Form gebracht. Wir haben insgesamt deutlich abgespeckt und an den richtigen Stellen zugelegt. Geben Sie uns Ihre Zustimmung zur Fortführung des Fitnessprogramms.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.

