



Kurzfassung

Betriebswirtschaftsstudie Schweizer Zucker

Ausgangslage

Der Zuckerverbrauch in der Schweiz beträgt rund 350'000 t pro Jahr. Davon stellt die einheimische Zuckerwirtschaft im Durchschnitt 250'000 t her. Etwa 30% wird grösstenteils aus dem nahen Ausland importiert.

Das seit 2005 geltende bilaterale Abkommen mit der EU (Protokoll Nr. 2) verknüpft den Schweizer Zuckermarkt eng mit demjenigen der EU, d.h. die Preisbildung erfolgt in direkter Abhängigkeit zum EU-Zuckerpreis. Auf verarbeiteten Lebensmitteln im Verkehr zwischen der EU und der Schweiz werden gegenseitig keine Grenzabgaben erhoben und keine Rückerstattungen gewährt (Doppel-Null-Lösung). Die Schweiz legt deshalb die Grenzabgaben für Importzucker so fest, dass der Preis in der Schweiz etwa dem der EU entspricht. Die inländische Lebensmittelindustrie kann so mit vergleichbaren Rohstoffkosten wie ein europäischer Marktteilnehmer arbeiten. Wäre die Rohstoffpreisparität nicht mehr gegeben, hätte die Exportindustrie die Möglichkeit auszuweichen und Zucker im aktiven Veredelungsverkehr zollfrei zu importieren, zu verarbeiten und wieder ins Ausland zu exportieren. Im Gegensatz zur Schweiz erhebt die EU für Zuckerimporte aus Drittstaaten einen Zoll von 419 €/t.

Zum Schutz der „Herkunft Schweiz“ gelten seit 2017 einheitliche Swissness-Regeln. Davon profitieren Erzeuger von inländischen Agrarrohstoffen und Verarbeiter. Die Hersteller von Lebensmittel, die „Herkunft Schweiz“ auf ihren Produkten ausloben, müssen die gesetzlichen Kriterien einhalten d.h. im Schnitt auf 80 % Schweizer Rohstoffgewicht kommen. Diese Regelung gilt auch für Zucker.

Mit der Aufhebung der EU-Produktionslimiten ab Oktober 2017 wurden die Rübenflächen stark ausgedehnt. Als Folge davon sanken die EU-Zuckerpreise stark, was wegen dem geltenden Schweizer Grenzregime voll auf den hiesigen Markt durchschlägt. Der tendenziell immer schwächer werdende Euro schmälert die Erlöse zusätzlich.

Als Grenzabgaben für importierten Zucker wird, vereinfacht dargestellt, die Differenz zwischen Weltmarktpreis und dem EU-Binnenmarktpreis erhoben. Das BLW berechnet diese monatlich auf Grund von Preismeldungen der Marktteilnehmer. Andere Ackerkulturen geniessen, bezogen auf den Warenwert, einen deutlich höheren Grenzschutz (ca. 100 %).

2018 wurden in der Schweiz knapp 19'000 ha Zuckerrüben angebaut. Die Anbaufläche ist seit einigen Jahren rückläufig; dadurch sinkt die Auslastung der Fabriken. Wichtige Erklärungsgrößen hierfür sind die sinkenden Rübenpreise sowie klimatischbedingte schwierige Vegetationsperioden, Pflanzenkrankheiten, Verschärfungen im Pflanzenschutz und eine geänderte Bahnlogistik, welche die Pflanzler veranlassen, die Kultur zu verlassen. Und das trotz einem Einzelkulturbeitrag von CHF 1800 / ha.

Die Verarbeitung der Zuckerrüben erfolgt in einer ersten Verarbeitungsstufe durch die private Schweizer Zucker AG an zwei Standorten (Aarberg und Frauenfeld). Zuckerfabriken laufen nur einige Monate im Jahr. Die Verarbeitungsperiode (Kampagne) beginnt Mitte/Ende September und dauert rund 90 Tage, abhängig von der Zuckerrübenmenge. Fabriken arbeiten dann wirtschaftlich, wenn die Verarbeitungskapazitäten möglichst maximal genutzt werden. Tiefere Verarbeitungsmengen wirken sich ungünstig auf die Gestehungskosten aus.

Wegen den tiefen Zuckerpreisen weist die SZU in den letzten Jahren, trotz reduzierten Rübenpreisen Betriebsverluste in Millionenhöhe aus. Einschneidende Spar- und Kostenoptimierungsmassnahmen vermögen den Preiszerfall nicht zu kompensieren.

Auftrag

Der Bundesrat hat die missliche Lage der Zuckerindustrie erkannt und Ende November 2018 befristete Stützungsmaßnahmen beschlossen. Der Einzelkulturbeitrag wurde um Fr. 300 / ha erhöht und Mindestgrenzabgaben für importierten Zucker von Fr. 70 je Tonne eingeführt. Dies entspricht circa 12% des Zuckerpreises. Gleichzeitig wurde vereinbart, dass die Zuckerwirtschaft Reserven für die Preisstützung bei den Rüben einsetzen muss und in Zusammenarbeit mit dem BLW eine Studie zum „Optimierungspotenzial des Rübenanbaus und der Zuckerproduktion“ in Auftrag gegeben wird.

Vorgehen

Ein Expertenteam der mit der Studie beauftragten Firma Implement Consulting AG, Zürich, besuchten die Verarbeitungsstandorte um die Zweckmässigkeit der betrieblichen Einrichtungen kennenzulernen und die bisher durchgeführten Optimierungsmassnahmen zu beurteilen. Weiter wurden die relevanten betriebswirtschaftlichen und buchhalterischen Daten der Schweizer Zucker AG abgefragt und verifiziert. Diese Erkenntnisse und Vergleichsdaten aus der EU flossen in ein von Implement entwickeltes und kalibriertes Simulationsmodell. Damit wurden drei Szenarien bewertet.

Grundlagen für Simulationsmodell

Kostenstruktur System Schweizer Zucker

(Parametrisierung 1.5 Mio. Tonnen Zuckerrüben inkl. Import; Zuckerproduktion 233'000 t).

	CHF pro t Zuckerrüben (Durchschnittswerte)	CHF pro t Zucker (Durchschnittswerte)
Stufe Zuckerproduktion		
Einnahmen Zucker (inkl. Bio-Zucker)	88	567
Sonstige Einnahmen (inkl. Koppelprodukte)	33	210
./ Aufwand Rüben	57	368
./ Rübenlogistik Feld bis Fabrik	16	105
./ Aufwand Verarbeitung	54	344
Ergebnis Zuckerproduktion (Verlust)	-6	-40
Stufe Rübenanbau		
Einnahmen Zuckerrüben	57	368
Sonstige Einnahmen Anbau1	2	11
./ Aufwand Rübenanbau	100	645
Ergebnis Rübenanbau vor Beiträgen (Verlust)	-41	-265
Beiträge Bund	28	182
Ergebnis Rübenanbau nach Beiträgen (Verlust)	-13	-83

Die Berechnungen zeigen auf, dass bei einem Zuckererlös von unter CHF 872/t im Gesamtsystem Verluste anfallen. Der im Modell angenommene Zuckererlös von CHF 567 führt auf allen Stufen zu erheblichen Verlusten; bei der Zuckerproduktion rund CHF 9 Mio; im Zuckerrübenanbau rund CHF 18 Mio. Die Einzelkulturbeiträge des Bundes für den Anbau der Zuckerrüben umfassen CHF 40 Mio.

Rübenanbau

(Parametrisierung: Anbaufläche knapp 19'000 ha; aktueller Zuckerrübenpreis CHF 57 /t; Aktueller Einzelkulturbeitrag CHF 2100/ha; Rübenertrag CHF 75/t.).

Preiselastizität des Rübenangebots

Erwarteter Zuckerrüben-Preis (in CHF/ Rübentonne)	26	31	36	41	46	51	56	61	66
Flächenbeitrag (in CHF/Rübentonne) ¹	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Erwartete Einnahmen Zuckerrübenanbau (in CHF/ Rübentonne) ²	54	59	64	69	74	79	84	89	94
Änderung der Anbaufläche	-90%	-80%	-40%	-30%	-20%	-10%	-1%	+10%	+30%

Zur effektiven Kostenstruktur des Rübenanbaus bestehen zu wenig aussagekräftige Daten. Tatsache ist, dass der in den letzten Jahren auf CHF 57 / Tonne Zuckerrüben stark gesunkene Preis, nebst anderen wichtigen Einflussfaktoren, zu einem substantziellen Rückgang der Anbaufläche führte. Der Anbau von Zuckerrüben steht in Konkurrenz zu alternativen Ackerkulturen. Eine weitere Erosion des Zuckerrübenpreises würde zu einem massiven Rückgang der Anbaufläche führen mit negativen Auswirkungen auf die Kosten der Verarbeitung.

Kosten der Verarbeitung

Detaillierte Vergleichsdaten für die einzelnen Prozessschritte sind nicht verfügbar. Auf Basis von öffentlichen zugänglichen Daten konnte jedoch folgende grobe Vergleichsrechnung erstellt werden:

Werte in CHF	SZU CH	Südzucker	Nordzucker	P&L Lage	P&L Rheinland / Könnern
Rübenpreis pro Rübentonne	57.00	31.27	34.27	32.01	36.36
Index CH = 100	100	55	60	56	64
Zucker-Gehalt ¹	17.3%	19.0%	19.0%	19.0%	19.0%
Ausbeute	87.4%	87.4%	87.4%	87.4%	87.4%
Yield (Gehalt x Ausbeute)	15.1%	16.6%	16.6%	16.6%	16.6%
Rübenaufwand / Zuckertonne	377	188	206	193	219
Zucker-Preis	535	465	465	465	465
Verarbeitungsspanne	158	277	259	272	246
Index CH = 100	100	175	164	172	156

Würde man die SZU Fabriken in einen deutschen Vergleichskontext setzen und Zucker mit den Gestehungskosten für Rüben und den Verkaufserlösen ohne Swiss-Prämie produzieren, so könnte eine positive Marge erreicht werden. Somit kann bei aller Unschärfe dieser Daten davon ausgegangen werden, dass sich der Verarbeitungsaufwand der SZU mit denjenigen Deutscher Wettbewerber vergleichen lässt und im Benchmark liegt.

Szenarien

Auf den obenstehenden Grundlagen und Annahmen – weitere Details sind in der Hauptstudie ersichtlich - wurden drei Szenarien bewertet:

- **Basisszenario ohne Optimierungen**

- **Optimierungsszenario mit Optimierungsansätzen** im Rahmen der heutigen Strukturen und

- „**1-Werk-Szenario**“ auf Basis des Optimierungsszenarios mit Konzentration auf einen Standort.

Gegenüberstellung der Resultate

	«Basisszenario»	«Optimierungsszenario»	«1-Werk-Szenario»
	1.5 M R-t (inkl. Importe)	1.5 M R-t (inkl. Importe)	Niedrigster Fehlbetrag 0.7 M R-t (ohne Importe)
Anbau	-18	-5	-3
Anbaufläche	18'800 ha	18'800 ha	9'400 ha
Zucker-Preis	535	535	535
R-Preis	57	57	57
Verarbeitung	-9	-8	-9
Gesamt inkl. Beiträge	-27	-13	-12
Beiträge	40	40	20
Gesamt ohne Beiträge	-67	-53	-32

Die Summe aller simulierten Massnahmen führen zu einer Reduktion des Fehlbetrags von CHF 27 Mio. auf CHF 12 Mio. Unter Einbezug der Bundesbeiträge schneidet das „1-Werk-Szenario“ nur deshalb mit dem geringsten Gesamtverlust ab, weil die Fläche und damit die Einzelkulturbeiträge halbiert wurden. Realistischer Weise würden diese Bundesmittel kaum eingespart, sondern würden für die Kulturen der frei werdenden Flächen eingesetzt. Keines der drei unten beschriebenen Szenarien vermag unter den getroffenen Parametern die Verlustsituation zu beseitigen.

Basisszenario

Hier wird der höchste Fehlbetrag ausgewiesen. Auch höhere Rübenvolumen ergeben bei einem angenommenen Zuckererlös von CHF 535/t kein ausgeglichenes Resultat. Ein ausgeglichenes Resultat wird bei einem Zuckererlös ab CHF 580 erzielt. Eine Senkung des Rübenpreises ist nicht realistisch, da der Flächenrückgang positive Effekte überkompensiert.

Optimierungsszenario

In diesem Szenario werden sowohl in Anbau und Verarbeitung (inkl. Rüben- und Zuckerlogistik) realisierbare Ansätze zur wirtschaftlichen Verbesserung von Kosten und Erträgen zu Grunde gelegt. Es zeigt sich, dass trotz umfangreichen Massnahmen kein ausgeglichenes Resultat erzielt wird. Jedoch verringert sich der Fehlbetrag substantiell.

Mit einem angenommenen Zuckererlös von CHF 535/t und einem Rübenvolumen von 1.9 Mio. Tonnen wäre das Resultat ausgeglichen, was aber mit einem Rübenpreis von CHF 57/t als nicht machbar betrachtet wird. Mit einem Zuckerpreis von CHF 575 und einem Rübenvolumen von 1.5 Mio. Tonnen wird ebenfalls ein ausgeglichenes Resultat erzielt.

Eine Kombination aus höherem Zuckerpreis und Rübenvolumen ergibt logischerweise die besten Ergebnisse.

„1-Werk-Szenario“

Beim „1-Werk-Szenario“ ergibt sich bei voller Auslastung von 1 Mio. Tonnen ein höherer Fehlbetrag als beim optimierten Zwei-Werk Szenario mit 1.5 Mio. Tonnen Rübenverarbeitung. Der geringste Fehlbetrag entsteht bei einer Verarbeitungsmenge von 0.7 Mio. Tonnen. Daraus ergibt sich für die SZU eine „No-Go-Zone“: diese liegt zwischen einer Verarbeitungsmenge von unter 1.4 Mio. Tonnen mit zwei Werken und 0.7 Mio. Tonnen mit einem Werk. Dieser Bereich ist unattraktiv und aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht anzustreben. Nur mit zwei Werken besteht für die SZU die Aussicht, ab einem Preis von CHF 580 / t mit der Zuckerproduktion ein ausgeglichenes Ergebnis erzielen zu können.

Strategische Fragen

Angesichts der betriebswirtschaftlichen Simulationsergebnisse müssen sich die Branche und Stakeholder strategische Fragen stellen und entsprechende Antworten entwickeln, denn eine Lösungsfindung ist nur mit einer Kooperation innerhalb der Branche, inkl. Behörden, Politik und Kunden möglich.

Empfehlungen

Der Auftrag der Firma Implement Consulting Group umfasste ebenfalls die Ausarbeitung von konkreten Empfehlungen und Handlungsachsen.

Empfehlung 1: Optimierungsszenario umsetzen

Die vorgeschlagenen Optimierungsmassnahmen sind rasch möglichst umzusetzen. Diese umfassen auf Stufe Anbau u.a. eine Senkung der Direkt- und Gemeinkosten; auf Stufe Verarbeitung inkl. Logistik eine Erhöhung der Produktivität, Kostenreduktionen im Produktionsprozess, beim Personal und der Rübenlogistik.

Empfehlung 2: Inländisches Rübenvolumen auf 1.4 Mio. Rübentonnen abzusichern und Beschaffung entsprechend ausrichten

Die Rübenbeschaffung soll betriebswirtschaftlich ausgerichtet und somit am direkten Nutzen der SZU orientiert werden. Ansätze könnten sein: Lieferkonditionen so ausgestalten, dass sie die Versorgung mit qualitativ hochwertigen, räumlich optimal angebauten Rüben fördern; ein Rückgewinnungsprogramm für ausgestiegene Pflanzler entwickeln; Top Lieferanten bevorzugt behandeln etc.

Empfehlung 3: Rückwärtsintegration als Plan B aufbauen

Für die SZU ist die Sicherung eines Rübenvolumens von mehr als 1.4 Mio. Tonnen Rüben von entscheidender Bedeutung. Wegweisend können Beschaffungsinitiativen aus anderen Branchen sein. Denkbar ist eine Rückwärtsintegration des Anbaus oder ein Vertragsanbau analog dem Verarbeitungsgemüse (z.B. Bohnen).

Empfehlung 4: Wirtschaftlichkeit Zuckerrübenanbau belegen

Weil wenig belastbare Daten zu den Kosten im Rübenanbau bestehen, soll mehr Klarheit über die Wirtschaftlichkeit geschaffen werden. Eine plausible Plan-Kostenrechnung soll sich an den besten Pflanzern bzw. Betrieben orientieren. Bestehende Unklarheiten zu den effektiven Produktionskosten und Erlösmöglichkeiten müssen ausgeräumt werden.

Empfehlung 5: „1-Werk-Szenario“ nicht weiterverfolgen

Operativ lässt sich mit diesem Szenario keine Profitabilität erreichen. Ohne Anpassungen bei den Swissness-Bestimmungen könnte das 1-Werk-Szenario den schleichenden Niedergang des Schweizer Zuckers einläuten.

Empfehlung 6: Mittelfristige Stützung für Schweizer Zucker politisch verankern

Die Wertschöpfungskette Schweizer Zucker ist wie keine andere direkt mit den Entwicklungen auf den internationalen und vor allem den europäischen Agrarmärkten verbunden. Schweizer Zucker ist Verschiebungen im internationalen Anbau und Wechselkursschwankungen direkt ausgesetzt. Nur eine politische Koalition ermöglicht den Rübenanbau auf der für eine effiziente Produktion notwendigen Höhe zu halten.

Voraussetzungen dafür ist Transparenz entlang der Wertschöpfungskette, im Anbau und bei der Verarbeitungsspanne. Die notwendigen Instrumente und Voraussetzungen dafür müssen geschaffen werden.

Empfehlung 7: Regulatorischen Spielraum nutzen bzw. öffnen

Das Regelwerk für Schweizer Zucker hat überwiegend, nationalen Charakter. Deshalb kann es abgesehen vom Aussenhandelsregime angepasst und für die Zuckerindustrie bessere Voraussetzungen geschaffen werden. Als Beispiele werden genannt: Grenzschutz; Flexibilität in Bezug auf die Bewilligung von landwirtschaftlichen Hilfsstoffen im Rübenanbau; Minderung der Restriktionen im Rübentransport; Swissness-Bestimmungen anpassen.

Empfehlung 8: Den Ausstieg aus Schweizer Zucker andenken

Die Gesamtprofitabilität des Schweizer Zuckers hängt entscheidend von Zuckerpreis und Rübenkosten ab. Der Zuckerpreis in der Schweiz folgt dem der EU und deshalb ist das Grenzregime massgebend. Im Vergleich zur EU ergeben sich vorwiegend im Rübenanbau Kostennachteile und die Kultur steht im Wettbewerb mit besser geschützten und damit profitableren Ackerkulturen. Gelingt es nicht, die höheren Rohstoffkosten mittels struktureller und betrieblicher Massnahmen zu kompensieren ist der Erhalt der Schweizer Zucker Produktion letztendlich eine politische Frage. Ohne minimalen Grenzschutz und einem angemessenem Einzelkulturbeitrag, welcher die Attraktivität der Zuckerrübe gegenüber anderen Kulturen gewährleistet, wird es nicht gehen. Finden die Akteure in dieser Frage keinen Konsens, ist ein Ausstieg abzuwägen.

Die nächsten Monate sollen von der Branche und Politik dazu genutzt werden, langfristige Lösungen zu entwickeln und Vorschläge auszuarbeiten. Die ganze Wertschöpfungskette braucht gesicherte Rahmenbedingungen um die richtigen unternehmerischen Entscheide für die Zukunft treffen zu können.

Schweizer Zucker AG
Sucre Suisse SA

Radelfingenstrasse 30
Postfach
CHF-3270 Aarberg
T +41 (0)32 391 62 00

Oberwiesenstrasse 101
Postfach
CH-8501 Frauenfeld
T +41 (0)52 724 74 00

info@zucker.ch
www.zucker.ch
www.sucre.ch