

# 2019

*Zwischenbericht  
per 30. Juni*

# Inhaltsverzeichnis

SCHLÜSSELZAHLEN DES KONZERNS	3
I ALLGEMEINER GESCHÄFTSVERLAUF	4
Agrarpolitisches Umfeld/Weitere Agrarinitiativen in der Pipeline	4
Marktgrösse: Nachlassende Marktnachfrage	6
Mengenmässige Umsatzentwicklung: Im Sog der Marktkräfte	7
Marktanteil: Konstanz	8
II INNERBETRIEBLICHES	10
Investitionsschwerpunkte auf der Ost-West-Achse	10
a) Schrittweise Inbetriebsetzung der neuen Verladehalle in der Bruggmühle Goldach	10
b) Aufbau einer Spezialmühle in der Moulins de Granges	11
c) Schaffung eines Kühllagers im Silo Schwarzenbach als Antwort auf die in der Wertschöpfungskette zunehmend vorkommenden Vorratsschädlinge	12
KOMMENTAR ZU DEN ERGEBNISSEN	13
KONSOLIDIERTE BILANZ DES KONZERNS	14
KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNG DES KONZERNS	16
KONZERNMITTELFLUSSRECHNUNG	17
VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS EINSCHLIESSLICH ANTEILE MINDERHEITSAKTIONÄRE	18
DARSTELLUNG UND RECHNUNGSLEGUNGSGRUNDSÄTZE	19
III PERSPEKTIVEN	20

**Groupe Minoteries SA**  
Route des Moulins 31  
Case postale 68  
1523 Granges-près-Marnand  
Tel.: +41 26 668 51 11  
gmsa.ch

**Texte**  
(M.M.) Marc Müller  
(B.S.) Blaise Simon

Layout  
Essencedesign, Lausanne

Druck  
Artgraphic Cavin SA, Grandson

Übersetzungen  
Haute-Voltige, G. Roulin  
Traductions Francis Zürcher



# Schlüsselzahlen des Konzerns

	30.06.2019	30.06.2018	31.12.2018
<b>Personal</b>			
Personalbestand (auf Vollzeitbasis)	187	189	189
– einschliesslich Lehrlinge	10	9	10
<b>Erfolgsrechnung (Zahlen in Mio. CHF)</b>			
Nettoumsatz	66.7	68.6	138.7
Abschreibungen auf Sachanlagen	2.9	2.7	5.5
Betriebsgewinn (EBIT)	2.4	2.6	6.0
<i>EBIT (in %)</i>	<i>3.6%</i>	<i>3.8%</i>	<i>4.3%</i>
Nettoergebnis	2.8	2.1	6.0
<b>Bilanz (Zahlen in Mio. CHF)</b>			
Bilanzsumme	133.0	128.4	132.6
Umlaufvermögen	45.0	44.1	45.3
Anlagevermögen	88.0	84.2	87.3
<i>Umlaufvermögen (in %)</i>	<i>33.9%</i>	<i>34.4%</i>	<i>34.2%</i>
<i>Anlagevermögen (in %)</i>	<i>66.1%</i>	<i>65.6%</i>	<i>65.8%</i>
Fremdkapital	33.8	33.6	33.9
Eigenkapital	99.2	94.8	98.7
<i>Fremdkapital (in %)</i>	<i>25.5%</i>	<i>26.1%</i>	<i>25.6%</i>
<i>Eigenkapital (in %)</i>	<i>74.5%</i>	<i>73.9%</i>	<i>74.4%</i>
Investitionen in Sachanlagen	3.8	4.1	8.7
Bankverschuldung	6.0	6.0	5.0
<b>Mittelfluss aus laufender Geschäftstätigkeit (Zahlen in Mio. CHF)</b>	<b>4.1</b>	<b>-0.8</b>	<b>4.6</b>

(Ungeprüfte Zahlen)

# Allgemeiner Geschäftsverlauf

## AGRARPOLITISCHES UMFELD/ WEITERE AGRARINITIATIVEN IN DER PIPELINE

(M.M.) Wer 2018 davon ausging, dass drei Volksabstimmungen (siehe entsprechende Kommentierung Zwischenbericht GMSA 2018) im Zusammenhang mit der schweizerischen Agrarwirtschaft etwas gar viel seien und man sich deshalb in den kommenden Jahren anderen Dingen zuwenden könne, sah sich getäuscht. So wie es aussieht, werden die Stimmberechtigten in der Schweiz im Jahre 2020 mindestens zweimal im Zusammenhang mit der Ausgestaltung der agrarischen Produktion an die Urne gerufen, was im Verlaufe dieses Jahres eine ebenso rege wie teilweise kontroverse – und auch innerhalb der landwirtschaftlichen Kreise emotionale – Debatte ausgelöst hat. Offenbar liegt es in den Genen der Schweizer, sich ohne jede Hemmung zu Themen äussern zu wollen, die ihre fachlichen/politischen Kompetenzen bei weitem übersteigen. Und trotzdem haben die Wahlberechtigten in der Vergangenheit bewiesen, meist pragmatisch – bis vernünftig – entschieden zu haben, sofern die persönlichen, wirtschaftlichen und finanziellen Interessen der Mehrheit der Bevölkerung nicht unmittelbar tangiert wurden.

Zum einen handelt es sich um die eidgenössische Volksinitiative «Für sauberes Trinkwasser und gesunde Nahrung – Keine Subventionen für den Pestizid- und den prophylaktischen Antibiotika-Einsatz», welche Mitte Januar 2018 eingereicht wurde, und zum anderen die Initiative «Für eine Schweiz ohne synthetische Pestizide», welche Ende Mai des gleichen Jahres der Bundeskanzlei unterbreitet werden konnte. Beiden Initiativen liegt zugrunde, dass sich die agrarische Produktion in der Schweiz nach einer Übergangsfrist von 8 Jahren (Initiative «ohne synthetische Pestizide») bzw. 10 Jahren («Trinkwasserinitiative») bei einer allfälligen Annahme fundamental zu verändern hätte. Die in ihrer Ausgestaltung mehr als nur richtungsweisenden – bis für die einzelnen Betriebe existenziell entscheidenden – Volksinitiativen haben damit auch für die schweizerische Mühlenwirtschaft, welche rund 85% der gesamten Vermahlungsmenge auf inländisches Brotgetreide abstützt,

eine unmittelbare Auswirkung. Ein Abseitsstehen unserer Branche als einer der verlängerten Arme der Landwirtschaftsproduktion und Teil der Wertschöpfungskette wäre ebenso fatal wie unverantwortlich, auch wenn die «Suppe» nach den Abstimmungen in der Schweiz kaum jemals so heiss gegessen wird, wie sie «gekocht» wurde, was in den letzten Jahren mehrmals der Fall war, sofern das Abstimmungsergebnis nicht dem Willen des Parlamentes wie ganz besonders auch nicht dem «Gusto» des Bundesrates entsprochen hat.

Wer diese sehr ernst zu nehmenden Initiativen mit einer gewissen Nonchalance als das «durchgeknallte» Gedankengut von «Grünen», «Öko-Fundis» und «linken Aussteiger-Freaks», die sich im hintersten Maggia-Tal der Subsistenzlandwirtschaft verschrieben haben, qualifiziert, dürfte sich arg täuschen. In neoliberalen Kreisen werden diese Initiativen geradezu als Steilpass empfunden, der bisherigen Agrarproduktion in der Schweiz unter dem Denkmantel einer konsequent ökologischen Ausrichtung ohne weitere Begleitmassnahmen den Garaus machen zu können. Nicht umsonst schreibt die NZZ am Sonntag vom 23.06.2019 im «süffigen» – dieser Zeitung unwürdigen bis deplorablen – Boulevard-Stil: «Die Wertschöpfung der Bauern ist minimal, wenn man die Summen berücksichtigt, mit denen Steuerzahler und Konsumenten sie subventionieren. Unter Einbezug der ökologischen Folgen ist die Landwirtschaft sogar ein Minusgeschäft. Böse gesagt verhält es sich so: Wir leisten Milliarden an Zuschüssen für Produkte, die wir im Ausland günstiger kaufen könnten. Zum Dank vergiften die Bauern unsere Böden mit Pestiziden.»

Ob es vom Parlament unter der Phalanx der «bäuerlichen Fraktion» – die sich unter der charismatischen Führung des Nationalrates Markus Ritter (Präsident Schweizerischer Bauernverband) stark ins Zeug legte – geschickt war, anlässlich der Sommersession 2019 zu entscheiden, keinen Gegenvorschlag zur «Trinkwasserinitiative» zu unterbreiten, wird sich erst noch weisen müssen, denn die grundsätzlich verständlichen und nachvollziehbaren Anliegen, für die man durchaus Sympathien aufbringen kann, lassen eine simple Schwarz-Weiss-Betrachtung kaum opportun erscheinen. Zu gravierend ist das globale Artensterben

auf unserem Planeten und zu finster sieht es für die Biodiversität aus – selbstverständlich nicht nur in der Schweiz, sondern in allen Gebieten/Erteilen, die vom Menschen intensiv genutzt werden. Der Weltbiodiversitätsrat (Intergovernmental Platform on Biodiversity and Ecosystem Services – IPBES), notabene eine Organisation, die von 132 UNO-Ländern getragen wird, hat in seinem ernüchternden Bericht, der im Frühling 2019 publiziert wurde, auf eine Langzeitentwicklung aufmerksam gemacht, welche die durchaus berechnete Frage aufwirft, ob die entwickelten Länder nicht dabei sind, mit ihrem bisherigen Umgang mit der Natur Schiffbruch zu erleiden. So schreibt beispielsweise der Landwirtschaftliche Informationsdienst (LID) am 22.07.19: «In den Monaten Mai und Juni verloren russische Imker landesweit rund 80'000 von 3.5 Millionen Bienenvölkern ... Die Ursache sei der witterungsbedingt erhöhte Einsatz von Pflanzenschutzmitteln.» Neu sind diese Erkenntnisse keineswegs, doch kurzfristige ökonomische Interessen stehen in einer Landwirtschaft mit zunehmend industrieller Prägung im Vordergrund. Bernhard Lehmann, der 20 Jahre lang als Professor an der ETH arbeitete, während 8 Jahren dem Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) vorstand und Mitte 2019 altershalber aus dem Amt geschieden ist, hat in einem seiner Abschiedsinterviews mit dem Titel «Ich hätte gerne frecher und offener kommuniziert» richtigerweise festgestellt: «Die Initiativen der letzten fünf Jahre haben alle eine Wunschvorstellung der Landwirtschaft: Sie muss bäuerlich sein, sie soll Geld verdienen können und soll naturnah produzieren. Vor allem der letzte Punkt ist stärker geworden. Das hat mich erstaunt. Plötzlich scheint man nicht mehr zu verstehen, dass die Forderungen gar nicht gleichzeitig erfüllbar sind» (Bauernzeitung, 14.06.2019). Das ist in ihrer Substanz eine grundehrliche, nüchterne und fast fatalistische Antwort eines Spitzenbeamten, die aufzeigt, dass nicht nur die Frage gestellt werden sollte, ob man für – oder gegen – diese oder ähnliche Initiativen ist, sondern, ob allenfalls ein Paradigmenwechsel in der agrarischen Produktion und damit in der Agrarpolitik angebracht wäre. Schade, dass sich Prof. Dr. Bernhard Lehmann nicht schon während seiner Karriere als verdienter Staatsdiener beim Bund in ähnlicher – fast entwaffnender – Offenheit geäußert hat, was die agrarpolitische Diskussion unter dem Titel «Agrarproduktion Schweiz: quo vadis» mehr als nur angeregt hätte. Doch vielleicht ist es auch das Privileg der «Altgedienten», ohne falsche Rücksichtnahme und ohne bemühende, farblose diplomatische Wendungen die Dinge frank und frei auf den Tisch legen zu können. Mit anderen Worten: Wir stehen in einem sich immer stärker zuspitzenden Zielkonflikt.

Die Neoliberalen, für die der Artikel 104 BV bestenfalls eine barocke Ausschmückung – oder höchstens eine kaum griffige Absichtserklärung – bedeutet und welche die Landwirtschaft in der Schweiz am liebsten geschleift sähen, um alsdann unser Land mit importierten Basisagrarprodukten zu fluten, stehen im krassen Widerspruch zu denjenigen Kreisen, die sich für eine sehr weitgehende Abschottung aussprechen, um eine kleinbäuerliche, den topographischen und geographischen Verhältnissen der Schweiz angepasste Struktur der Landwirtschaft zu erhalten. Die Dritten im Bunde sind die ultraorthodoxen Naturschützer, welche die Bauern am liebsten zu Landschaftsgärtnern mutiert sähen und sie gleichzeitig dazu zwingen wollen, unter den gegenwärtigen ökonomischen Rahmenbedingungen einer konsequent ökologischen Produktionsweise nach strengsten Massstäben zu folgen. Dass dabei im Falle einer allfälligen Verwirklichung dieser letzteren Hypothese abgesehen von den Direktzahlungen auch die zwei Garanten und Hauptpfeiler der schweizerischen Agrarproduktion (Importabschöpfungen/Importkontingente) entsprechend angepasst werden müssten, um trotz den stark erschwerten Rahmenbedingungen eine vernünftige, für die Landwirte wirtschaftlich tragbare Produktion im Inland sicherstellen zu können, wird von diesen Kreisen weitgehend ausgeblendet.

Glaubt man dem zuvor erwähnten IPBES-Bericht, der während dreier Jahre von 150 Experten aus 50 Ländern auf der Basis von 15'000 Quellen ausgearbeitet wurde, dann stehen wir tatsächlich vor einer Zeitenwende. Nicht umsonst plädieren diese Wissenschaftler für «einen grundlegenden Wandel in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft, um Biodiversität und die Leistungen der Natur für den Menschen – und damit unsere Zukunft – zu sichern» (Leitartikel NZZ, 07.05.2019).

Liest man diesen Bericht, so wirken die Forderungen der zwei Initiativen kaum mehr als nur konsequent, weshalb auch die Chancen einer Annahme durchaus in Kontakt sein dürften. Die Volksinitiative «Für eine Schweiz ohne synthetische Pestizide» zielt auf ein Verbot von synthetischen Pestiziden unter Anpassung des Umweltschutzartikels 74 (BV) ab. Ein Einsatz in der landwirtschaftlichen Produktion, in der Verarbeitung von agrarischen Erzeugnissen und in der Boden- respektive Landschaftspflege wäre verboten. Darüber hinaus soll auch die Einfuhr von Lebensmitteln, die synthetische Pestizide enthalten oder mit Hilfe von diesen hergestellt wurden, ausgesetzt werden. Noch weiter gehen die Forderungen der Volksinitiative «Für sauberes Trinkwasser und gesunde Nahrung». Pflanzenschutzmittel sollen generell – auch diejenigen, welche in der Bio-Produktion zugelassen sind – faktisch unterbunden

werden, zumal nur noch diejenigen Betriebe in den Genuss von Direktzahlungen kommen sollen, welche auf diese verzichten. Abgesehen vom prophylaktischen Verbot des Antibiotikaeinsatzes in der Tierhaltung verfolgt die Initiative die Idee des «gesamtbetrieblichen Ansatzes», d.h. eines in sich geschlossenen Systems/ Kreislaufes, was übrigens eine der zentralen Anforderungen der Demeter-Produktion ist (siehe Geschäftsbericht GMSA 2012, Kapitel 3). Mit anderen Worten: Der Tierbestand hat sich nach dem eigens auf dem Hof produzierten Futter zu richten, was einer klaren Kampfansage gegen die stark bodenunabhängigen Landwirtschaftsbetriebe gleichkommt, die bei einem eklatanten Ungleichgewicht hohe Nährstoffüberschüsse mit entsprechenden Belastungen (z.B. Stickstoff) generieren. Wie die Mühlennachprodukte – immerhin 20% bis 25% der Vermahlungsmengen – und andere Komponenten, die bei der 1. Verarbeitungsstufe anfallen, in einem solchen – hypothetischen – Fall Verwendung finden sollen, haben die Initianten ganz offensichtlich ausgeblendet oder schlichtweg nicht in Betracht gezogen.

Isoliert betrachtet, sind die Denkansätze der Initiativen zweifelsohne interessant und beinhalten hehre Forderungen, die aber kaum mit einer Landwirtschaft kompatibel sind, die von der Politik an die Kandare genommen wird, um das Einkommen zu optimieren, und mehr und mehr in Richtung einer industriellen Produktion gedrängt wird. Doch sind die Anliegen der Initianten auch wirklich so weltfremd und aus der «Zeit gefallen»? Kommt der im Jahre 2017 vom BR verabschiedete Aktionsplan Pflanzenschutz (siehe auch Geschäftsbericht GMSA 2017, Kapitel 5), der die Anwendungen von Pflanzenschutzmitteln reduzieren und Risiken verhindern will, nicht zu spät und ist er zu wenig ambitiös? Wenn Österreich mit der derzeitigen Technokraten-Regierung – notabene im Alleingang – imstande ist, als erstes Land in Europa das in Verruf geratene Glyphosat (siehe auch Geschäftsbericht GMSA 2016, Kapitel 5) zu verbieten, und die mit der Landwirtschaft stark verbundene Bundesagrarinisterin von Deutschland davon ausgeht, dass die EU ab 2022 der weiteren Zulassung von Glyphosat den Riegel schiebt, dann darf ein etwas couragiertes Auftreten der Schweizer Behörden ohne den permanent verstohlenen Blick auf die europäische Gemeinschaft durchaus erwartet werden. Nicht umsonst spricht die im biologischen Anbau führende Organisation Bio Suisse auf der Website von einem «mutlosen und wenig zukunftsgerichteten» Aktionsplan.

Die Kaskade der Volksinitiativen nimmt ihren munteren Lauf. So darf angenommen werden, dass 2021 oder 2022 die Volksinitiative gegen Massentierhaltung, wel-

che im September 2019 eingereicht werden dürfte, zur Abstimmung gelangen wird. Ganz offensichtlich stehen wir an einem Scheideweg, welche Form sich die schweizerische landwirtschaftliche Produktion verschreiben wird, was es letztlich auch notwendig machen dürfte, den Interpretationsspielraum des Artikels 104 BV enger, klarer und eindeutiger zu fassen. Es stellt sich die Frage, ob wir weiterhin auf eine selbstbestimmte Landwirtschaftsproduktion mit einem minimalen Netto-Selbstversorgungsgrad von rund 50% setzen, die auf die klimatischen und topographischen Verhältnisse einer nach wie vor feingliedrigen, familiär geprägten Betriebsstruktur Rücksicht nimmt. Diese Form der Agrarproduktion macht es allerdings notwendig, die Agrarwirtschaft aus den verschiedenen Freihandelsprojekten (siehe Geschäftsbericht 2018 GMSA, Kapitel 2) – zumindest für die «sensiblen Produkte» – konsequent auszuschliessen und das regelmässige, lästige «Husten der EU» grosszügig zu überhören, was die konsequente und mutige Anwendung der tragenden Säulen der schweizerischen Landwirtschaft (Grenzbewirtschaftung/Importquoten) erfordert. Soll die helvetische Agrarproduktion mit sehr rigiden ökologischen Auflagen, die auf der internationalen – agrarindustriellen – Bühne nicht annähernd in gleicher Weise angewendet werden, im Sinne der verschiedensten anstehenden Volksinitiativen unter dem Druck der ökonomisch-wirtschaftlichen Verhältnisse aufgegeben werden, weil der Bund nicht willens – oder fähig – ist, die Steuerungsmechanismen (Grenzbewirtschaftung/Importquoten) entsprechend enger zu fassen? Könnte man sich – als weitere Variante – allenfalls nicht auch eine konsequent ökologische, auf die Erhaltung/Wiederherstellung der Biodiversität ausgerichtete Agrarproduktion in Richtung «Bioland Schweiz» (siehe Geschäftsbericht GMSA 2011, Kapitel 4) vorstellen, die sich konsequent gegenüber den Importen jeder Art abzuschotten weiss, zum «Preis», dass den Agrarprodukten wieder der wahre, innere Wert zugestanden wird? Dass unter solchen Umständen die Konsumenten in der Schweiz nicht 6.3% des Haushaltsbudgets, sondern vielleicht 9% bis 10% – auf Kosten des frei verfügbaren Einkommens – ausgeben müssten, was aber hingegen kaum das derzeitige EU-Mittel übersteigen würde, versteht sich fast von selbst.

## **MARKTGRÖSSE: NACHLASSENDE MARKTNACHFRAGE**

(M.M.) Auch wenn das Kalenderjahr üblicherweise die Periode ist, um Abgrenzungen jeder Art vorzunehmen, so ist in der Getreidewirtschaft – zumindest für statistische

Betrachtungen – das Getreidejahr (01.07.–30.06.) die verlässlichste Basis. Dies deshalb, weil allfällige rohstoffbedingte Preisanpassungen, die in der Branche vorgenommen werden müssen, gegen Mitte einer Kampagne anfallen. Der Effekt einer möglichen durch den Einkauf gesteuerten Lagerhaltungspolitik des Absatzmarktes zur Preisoptimierung gleicht sich somit – im Verlaufe eines Getreidejahres – wieder aus. Und trotzdem soll das Kalenderjahr als Indikator nicht ganz ausgeblendet werden, zumal sich in dieser Periode zumindest gewisse Markttendenzen ablesen lassen.

Im Jahre 2018 wurden von den schweizerischen Mühlen insgesamt 458'379 t Brotgetreide, wovon 394'000 t (86%) aus dem Inland stammten, verarbeitet. Ein Jahr zuvor betrug diese Menge noch 465'436 t, und das bei einem Inlandanteil von 378'000 t (81%), was belegt, dass die Mühlenwirtschaft entsprechend der quantitativ und qualitativ guten Ernte 2018 ihren Spielraum im Rahmen der Importquote von 70'000 t, welche im Rahmen der Uruguay-Runde (WTO) schon vor Jahrzehnten ausgehandelt wurde, seit vielen Jahren erstmals nicht ausgenutzt hat. Damit hat die Mühlenwirtschaft aktiv – und nicht nur mit schönen Lippenbekenntnissen – massgeblich dazu beigetragen, den potentiellen Überhang aus der letztjährigen Ernte abzubauen. Einmal mehr hat damit die schweizerische Mühlenwirtschaft ein starkes Signal gegenüber der Landwirtschaft – und ganz besonders in Richtung der Getreidebauern – abgegeben, weil im Verlaufe der letzten zwei Dekaden auf Basis der Teil-Liberalisierung des Getreidemarktes (2001) die Erkenntnis gereift ist, dass die Müllerei mit der Urproduktion eine Schicksalsgemeinschaft bildet. Zieht man den Gesamtumsatz (3'700 t, Basis: Getreidejahr 2017/18) der 16 in der Schweiz noch bestehenden Kleinmühlen ab (Jahresverarbeitung unter 500 t), dann kommen wir im Jahre 2018 auf eine Vermahlungsmenge von noch 454'779 t, die von Relevanz respektive kommerzieller Bedeutung ist. (Korrigiert man die gesamte Verarbeitungsmenge des Vorjahres – 2017 – entsprechend, dann hat sich die Vermahlungsmenge zwischen 2017 und 2018 von den statistisch als massgeblich qualifizierten Akteuren um etwas über 7'000 t vermindert.) 7'000 t entsprechen einem Inlandanteil – bei einer üblichen Quote von 85% – von immerhin 6'000 t, was mit einer Anbaufläche von rund 1'000 Hektaren bei einem Durchschnittsertrag von angenommenen 6 t/ha gleichzusetzen ist.

Der Mehlmarkt ist marginal weniger geschrumpft, weil sich die Ausbeute im Jahre 2018 unter dem Eindruck der besten Ernte seit 2012 zwischen den beiden betreffenden Kalenderjahren um rund 0.6% verbessert hat. Mit anderen Worten: Der Mehlabatz der Mühlen

von statistischer Relevanz verringerte sich zwischen 2017 und 2018 von 362'277 t auf 356'724 t, was immerhin einem Marktrückgang von 5'553 t oder rund 1.5% gleichkommt. (Die Nichtmitglieder des Dachverbandes Schweizerischer Müller/DSM – eine Mühle im Tessin und eine weitere in der Deutschschweiz – stossen weiterhin rund 1% des Mehlmarktes aus.)

Der Mehlmarkt des Kalenderjahres 2018 in der Schweiz schrumpfte im Vergleich zum Getreidejahr 2017/2018 von 366'468 t (siehe Geschäftsbericht GMSA 2018, Kapitel 1.4) auf 356'724 t (-9'744 t/2.65%), wobei selbstverständlich angefügt werden muss, dass damit ein Vergleich von zwei unterschiedlichen Perioden angestellt wird. Das Zahlenmaterial des eben zu Ende gegangenen Getreidejahres (2018/19) dürfte kaum vor Oktober vorliegen, weshalb dieses erst im Geschäftsbericht 2019 ausgewertet und kommentiert werden kann.

Fest steht: Man muss mindestens 15 Jahre zurückblättern, um einen ebenso tiefen Wert wiederzufinden. Ob die seinerzeitigen Zahlen auch tatsächlich korrekt waren, dürfte sich wohl kaum mehr klären lassen – was mit der in der Vergangenheit etwas lax gehandhabten Meldedisziplin der Mühlen im Zusammenhang steht. Aber zweifelsohne kann mit aller Eindeutigkeit konstatiert werden: Wir haben mit einem rückläufigen Marktvolumen zurechtzukommen, was immer auch die Gründe dafür sind. Das heisst nichts anderes, als dass die zur Verfügung stehenden Verarbeitungskapazitäten der schweizerischen Mühlen dem Markt zu folgen haben, denn keine Industrie – ganz besonders auch latent margenschwache Branchen – kann sich erlauben, Infrastrukturen aufrechtzuerhalten, die in der Vergangenheit wohl richtig waren, deren Fundamente von den erbarmungslosen marktwirtschaftlichen Kräften aber schon längst unterspült wurden.

#### **MENGENMÄSSIGE UMSATZENTWICKLUNG: IM SOG DER MARKTKRÄFTE**

<sup>(M.M.)</sup> Um es gleich vorwegzunehmen: Der schweizerische Mehlmarkt bildet sich zurück (siehe Sub-Kapitel Marktgrösse), was nichts anders heisst, als dass auch wir uns als marktanteilstarkes Unternehmen von dieser Entwicklung nicht abzukoppeln vermögen. Dies auch deshalb, weil die GMSA immerhin noch rund 1/3 des Umsatzes mit den traditionellen, gewerblichen Bäckern generiert, die kaum jemals eine so anspruchsvolle bis schwierige Phase zu meistern hatten wie heute. Konkurrenz, Betriebsschliessungen als Folge einer ausbleibenden Nachfolge, weil viele der jüngeren Generation es vorziehen, in einem geregelten Arbeitsverhältnis zu

stehen, als selbst eine unternehmerische Verantwortung wahrzunehmen, oder schlichtweg Standortprobleme, weil der motorisierte Nahverkehr neu geführt – oder geradezu unterbunden – wird, mangelnde Parkierungs-/Haltemöglichkeiten und damit verbunden eine Veränderung der Konsumentenfrequenzen oder ganz einfach mangelnde Qualitätskonstanz aufgrund des Fachkräftemangels sind nur einige der Gründe, weshalb das «Bäckersterben» seinen weiteren, scheinbar ungehinderten Lauf nimmt, ohne dass von Seiten des SBC (Verband der Schweizer Bäcker-Confiseure) die Alarmglocken längst auf Sturm geschaltet worden wären. Korrigiert man die im Jahre 2013 vorgenommene Aufblähung der Statistik durch die Fusion des SBKV mit dem SKCV, so dürften 2018 noch knapp 1'200 Bäckereien in der Schweiz existieren, was einem Schwund von rund 40% innerhalb von 10 Jahren gleichkommt. Wir sind – als einzige Mühlenunternehmung zwar – ausnahmslos in allen Landesteilen im gewerblichen Sektor gut vertreten, was mitunter das Ergebnis der Mühlen-Akquisitionspolitik ist. Doch auch diese Tatsache machte es uns nicht möglich, dieser vor einer Dekade kaum für möglich gehaltenen Entwicklung auszuweichen.

Hinter vorgehaltener Hand wird davon ausgegangen, dass in einigen wenigen Jahren die magische Grenze von 1'000 Betrieben durchbrochen sein wird. Auch wenn man angesichts dieser Aussichten in eine fast depressive Stimmung verfallen könnte, muss ebenfalls mit aller Klarheit dargestellt werden, dass sich einige mit harter Hand und mit sehr viel Engagement geführte Betriebe innerhalb von weniger als einer Dekade von mittleren Bäckereien zu hochprofessionellen semi-industriellen Unternehmungen entwickelt haben. Damit dürfte bewiesen sein, dass es auch in schwierigen Märkten möglich ist, mit unternehmerischem Weitblick und weit überdurchschnittlichem Engagement den verschiedensten Widrigkeiten zu trotzen. Zudem gibt es gewerbliche Bäckereibetriebe, die auch ohne – oder mit wenig – Wachstum gutes Geld verdienen, weil sie schlichtweg begriffen haben, dass mit einem straffen, klar abgegrenzten Sortiment von weit überdurchschnittlicher und hoher Qualitätskonstanz der Preis eine für die Konsumenten zu vernachlässigende Rolle spielt und die Margen nach wie vor mehr als nur als korrekt qualifiziert werden können, wenn der Kostenstruktur Sorge getragen wird.

Im industriellen Absatzsegment leiden wir nach wie vor unter der von unserem schärfsten Konkurrenten praktizierten Politik der Gegengeschäfte, die wir in der Vergangenheit auch schon als «Geiselhaft» titulierten. Die Bastion eines renommierten – und für seine Eigenständigkeit/Eigenwilligkeit sehr bekannten sowie umsatz-

starken – Markenartikelherstellers in der Romandie ist im Oktober 2018 geknackt worden, obwohl die von uns im Jahre 2013 akquirierte Grands Moulins de Cossonay diesen Kunden seit Mitte 1935 im Kundenportefeuille hatte. Für Ereignisse dieser Art gibt es nur einen geeigneten Ausdruck: «Force majeure».

Fortschritte machen wir hingegen im kleinen – aber feinen – Segment der Bonvita AG (Paniermehl nach klassischer Produktionsmethode), die im 1. Semester noch nie eine so grosse Menge ausgestossen hat wie dieses Jahr.

Unser grösster Kunde, bei welchem wir in praktisch allen Segmenten als Lieferant auftreten dürfen, sieht sich derzeit – sofern man den Presseberichten Glauben schenkt – eher in einer temporären Defensive, weshalb wir auch dort Terrain eingebüsst haben. Der Markt von Brot- und Backwaren leidet insgesamt zudem nicht primär am Einkaufstourismus, sondern vielmehr an den Importen, die geradezu explodiert sind (siehe auch Geschäftsbericht GMSA 2018, Kapitel 1, respektive in diesem Zwischenbericht, Perspektiven).

In der ausgesprochen margenschwachen Müllerei kann man es sich schlichtweg nicht leisten, grosse Debitorenausstände zu haben, weil wir durch die Lagerhaltung der Rohstoffe ohnehin schon eine bedeutende Vorfinanzierungsfunktion einnehmen und damit der Liquidität mehr als nur Sorge getragen werden muss. Um diese Risiken einzudämmen, haben wir gegenüber einem bedeutenden Kunden im industriellen Sektor die Handbremse zum wiederholten Male angezogen, was uns aber bereits im 1. Semester fast 1'800 t Umsatz kostete. Insgesamt schlägt der mengenmässige Minderumsatz mit 5.6% (Mehle für die menschliche Ernährung/Spezialprodukte und Mehle auf der Basis der reduzierten Zollerleichterungsverordnung, d.h. «Fabrikmehle»/Mehle zu technischen Zwecken) zu Buche. Es ist nicht das, was man sich wünscht, doch letztendlich nicht nur verständlich und erklärbar, sondern auch verkraftbar, wenn man es versteht, die Kosten (parallel) mit einer gewissen Zeitverzögerung entsprechend zu bewirtschaften.

## MARKTANTEIL: KONSTANZ

<sup>(M.M.)</sup> Im Geschäftsbericht der GMSA des Jahres 2018, Kapitel 1.4, haben wir die Position unserer Unternehmung im Gesamtkontext auf Basis des Getreidejahres 2017/18 dargestellt. In kodierter Form haben wir uns auch erlaubt, die Marktanteile der «G7» (7 grösste Mühlen der Schweiz), welche insgesamt rund 89% des Marktvolumens auf sich vereinigen, darzustellen. Dass



diese Einschätzung mit einer gewissen Unschärfe verbunden ist, versteht sich fast von selbst, zumal keine der anderen des «G7-Zirkels» irgendwelches Zahlenmaterial publiziert. Im Verlaufe der Jahre – und mit ein bisschen Erfahrung und Beobachtungsgabe – lässt sich dennoch ziemlich genau eruieren, wo die einzelnen Mühlen stehen.

Nachdem der DSM im Kalenderjahr lediglich die Gesamtausstosszahlen veröffentlicht, allerdings nicht auf die Struktur der Branche eingeht, müssen wir im Rahmen der Halbjahres-Berichterstattung mit Vermutungen vorliebnehmen, zumal auch die Marktleistung aller schweizerischen Mühlen des 2. Semesters des Getreidejahres 2018/19 erst im Verlaufe des Herbstes (2019) vorliegen dürfte.

Im Zwischenbericht 2017 sind wir von einem Marktanteil von 30% ausgegangen und im 1. Semester 2018 von rund 29%, was im Geschäftsbericht 2018 – auf Grundlage einer ziemlich soliden und fundierten Datenbasis – seine Bestätigung gefunden hat. Auch im ersten Halbjahr 2019 dürfte sich an dieser Ausgangslage kaum etwas geändert haben, zumal nicht nur die GMSA, sondern auch der Gesamtmarkt mehr als nur einige Federn lassen musste. (Selbstverständlich blenden wir die von der Statistik nicht erfassten Mahlprodukte, welche nicht im Lebensmittelsektor Verwendung finden oder einem zolltechnischen Sonderstatus unterliegen – so ganz besonders die sog. «technischen Mehle/Fabrikmehle» – wie auch die nicht unter das Brotgetreide zu subsumierenden Getreidearten aus.)

Fest steht: Wer in unserer Branche vorsichtig und umsichtig wirtschaftet, eine gewisse Risikoscheu hat, weil der Verkaufsprozess erst dann als abgeschlossen gilt, wenn auch die Rechnung beglichen ist, wird – ausser er versteht es, seinen hegemonialen Ansprüchen mit schierer und kruder Machtpolitik Nachdruck zu verleihen – kaum in der Lage sein, auf ein organisches Wachstum zu verweisen. Was bleibt, ist die Erkenntnis, dass sich zu viele Akteure um einen immer kleineren Kuchen streiten, was kaum ohne erhebliche Kollateralschäden enden wird, sofern ein verklärter unternehmerischer Blick die Realität über Jahre auszublenden weiss.

# Innerbetriebliches

## INVESTITIONSSCHWERPUNKTE AUF DER OST-WEST-ACHSE

### a) Schrittweise Inbetriebsetzung der neuen Verladehalle in der Bruggmühle Goldach

(M.M.) Ende Augst 2017 hat der Verwaltungsrat der GMSA die hinsichtlich der Höhe des Investitionsvolumens ausserhalb des «courant normal» einzuordnende Ergänzung der bestehenden baulichen Infrastruktur bewilligt. Wenige Tage später konnten die ersten Arbeiten des seit dem Jahre 2007 in verschiedensten Varianten in der Planung befindlichen Projektes vergeben werden. Die aufwendigen Fundationsarbeiten (19 Pfähle zwischen 3 Meter und 8 Meter Tiefe), einschliesslich der Verlagerung einer Vielzahl von Werkleitungen (Strom/Wasserleitungen etc.), konnten im Verlaufe des Winters 2017/2018 bereits abgeschlossen werden. Knapp ein Jahr später erfolgte der etappenweise Einbau der technischen Infrastruktur im inzwischen fertiggestellten Rohbau, wobei sich das Herzstück des Gebäudes, der Palettierungs-Automat, als sehr komplex und anspruchsvoll erwiesen hat, musste doch auch die Verbindung/Verknüpfung zu den bestehenden Gebäudekörpern über 3 Stockwerke mit 2 Liften (Palettenlift/Warenlift) hergestellt werden, was in mechanischer und steuerungsmässiger Hinsicht von den Fachspezialisten viel Know-how, Engagement und Ausdauer verlangte.

Dieses Projekt, welches im Sinne eines grundsätzlich unabhängigen Teilmoduls von zukünftigen Entwicklungsschritten von der operativen Führung schon vor mehr als einer Dekade gefordert worden war, um einen vernünftigen Warenfluss sicherzustellen – aus Gründen der Favorisierung anderer Prioritäten aber hintanzustehen hatte und damit über Jahre hinausgeschoben werden musste – konnte im Verlaufe des 1. Semesters 2019 alsdann sukzessive dem Betrieb übergeben werden. Abgesehen von einigen kleinen, letzten Details hat sich diese neue Verladehalle, welche den Warenfluss der gesackten/palettierten Mehle fast grundlegend verändert hat, mittlerweile schon sehr gut in den gesamtbetrieblichen Ablauf eingefügt und lässt fast vergessen, wie platzmässig extrem eingengt sich die Verhältnisse in der Vergangenheit präsentiert haben. Wie wir bereits

im Zwischenbericht 2018 und auch vorgenannt ausgeführt haben, handelt es sich bei dieser Verladehalle mit 3 Andockstationen für Lastwagen um eine Massnahme, welche den Warenfluss zwischen Mehl in loser Form (Tankwagen) respektive gesacktem Mehl entflechtet, gleichzeitig aber auch die Infrastruktur/Logistik, die der eigentlichen Produktion nachfolgt, in einem ersten, wichtigen Schritt in Einklang mit der Mühlenleistung bringt. Dass dieser längst überfällig gewordene Investitionsschritt – der notabene aufgrund der minutiösen und professionellen Planung/Kontrolle des Prozesseigners Produktion rund 10% unterhalb des projektierten und gleichzeitig bewilligten Kostenrahmens abgeschlossen werden konnte – nicht schon längst vollzogen worden ist, hat auch damit zu tun, dass verschiedene alte Gebäudekörper (siehe Zwischenbericht 2018) erst weichen mussten, um den dafür notwendigen Platz zu schaffen. Ein vorausschauendes Denken in längeren Zeiträumen, gepaart mit einer gewissen Geduld im Wissen darum, dass in unserer Branche aufgrund der knappen finanziellen Ressourcen nur langsam und etappenweise vorangegangen werden kann, ist deshalb unabdingbar.

Ein weiteres, komplementäres Investitionsmodul in der Bruggmühle Goldach, welches die latenten und akuten Platzprobleme für die Mühlennachprodukte wie auch ganz besonders der Mehlzellen für den Loseverlad einer Lösung zuführen soll und für das von Seiten der Behörden eine Baubewilligung vorliegt, ist zwar planerisch bereits in den letzten Details ausgearbeitet worden, muss sich aber vorerst damit begnügen, in der Warteschlange Platz zu nehmen, zumal es im laufenden wie auch in einem wesentlichen Teil des nächsten Jahres gilt, die inzwischen realisierten Investitionsprojekte zu konsolidieren. Gemeinhin könnte man annehmen, dass sich solche Investitionsvorhaben betriebswirtschaftlich nur mit Schwierigkeiten begründen lassen, besonders in einem Kontext, der eher von einem leicht rückläufigen Mehlmarkt ausgeht. Selbstverständlich gilt es, saubere und ehrliche Investitionsrechnungen zu präsentieren, die allerdings nur einen Teil der ökonomischen Wahrheit darstellen. Ganz abgesehen davon ist es aber entscheidend – sofern man mit der Praxis der Müllerei vertraut ist und den Zahlen nicht eine absolute, sondern nur eine relative Wahrheit, gewissermassen als Orientierungspunkte,

zumisst – der Marktrealität ein mindestens ebenso hohes Gewicht zu verleihen. So ist die Sortimentsbreite auf Basis der verschiedenen Anbauformen (konventionell, IP-Suisse, Bio) respektive der Restriktionen für Produkte (Mehle), die an geographische Räume gekoppelt sind (Regio-Label), geradezu explodiert. Die bestehende bauliche/technische Infrastruktur bei der Einlagerung/Separierung/Bereitstellung/Verladung – Bereiche, welche der eigentlichen Produktion nachfolgen – wird sehr rasch an ihre Grenzen gebracht, was diese mitunter auch überfordert. Man kann denken, was man will, und den gesunden Menschenverstand der Konsumenten auch hin und wieder in Frage stellen. Die Endverbraucher legen nun mal – ob dies für uns immer nachvollziehbar ist oder nicht – im Ernährungsbereich einen starken Fokus auf die unmittelbare Region, in der sie wohnen und verknüpfen das Heimatgefühl mit der Auffassung, dass alle in der nächsten Umgebung produzierten Nahrungsmittel in bester Ordnung seien. Regionale Produkte innerhalb der kleinen und ohnehin stark fragmentierten Schweiz sind mehr als nur «trendy», ohne dass man sich Rechenschaft darüber gibt, dass solche Wünsche hohe Anforderungen – und damit unverhältnismässige Kosten – verursachen. Fast zwangsweise sind damit sehr bedeutende, im Verhältnis zu den effektiven Absatzmengen überproportionale Investitionen im Bereich der baulichen/technischen Infrastruktur erforderlich, ganz abgesehen vom laufenden internen und externen Kontroll-/Überwachungsaufwand unter Mithilfe einer ausgeklügelten IT, welche jederzeit die klare Separierung und lückenlose Rückverfolgung sicherzustellen hat. Verweigert man sich diesen Marktbedürfnissen und glaubt, im Zuge einer gewissen Selbstüberschätzung der Marktkomplexität «à tout prix» den Garaus machen zu müssen, dann wird man – auch wenn die kleine Schweiz international und nüchtern betrachtet lediglich eine einzelne Region ist – von den Kunden-/Konsumentenwünschen schnell eines Besseren belehrt. Beruft man sich – dem Schulbuch folgend wie ein Betriebswirtschaftsstudent auf der Assessmentstufe – ausschliesslich auf die Investitionsrechnungen in der Meinung, diese würden die Realität reflektieren, um Investitionen ausweichen zu können, verabschiedet man sich in Raten von unserer Branche und nimmt sich so sukzessive als massgeblicher Akteur selbst aus dem Rennen.

## **b) Aufbau einer Spezialmühle in der Moulins de Granges**

Anlässlich der Berichterstattung im Rahmen des Zwischenberichtes 2018 sind wir auf die Gründe, welche uns zur etappenweisen Realisierung dieses Projektes bewogen haben, eingegangen. Grundsätzlich handelt es sich dabei um ein kleines, polyvalent einsetzbares und sehr kompaktes Mühlensystem von geringer Leistung, das völlig unabhängig von der grossen Anlage operieren kann. In der Konzeption ist die Anlage so ausgelegt, dass sich auf Gruppenebene fast alle Spezialmehle, die mengenmässig viel weniger bedeutend sind als die umsatzstarken Basismehle, aber letztlich von grosser strategischer Relevanz sind und sich teilweise aus verschiedensten Komponenten zusammensetzen, herstellen lassen. Man will damit die Grosssysteme in der Bruggmühle Goldach und in der Moulins de Granges entlasten respektive diese ausschliesslich für Losgrössen und Chargen vorsehen, für welche sie auch konzipiert wurden. Ein möglichst unterbruchfreier und konstanter Dauerbetrieb mit gleichartigem Mahlgut erweist sich hinsichtlich des Energieverbrauchs wie auch im Interesse einer hochstehenden und gleichbleibenden Qualität – ganz abgesehen von der tieferen Störanfälligkeit – als vorteilhaft. Um diesem Ziel möglichst nahe zu kommen, gleichzeitig aber auch den immer individuelleren/kundenspezifischen Ansprüchen und Wünschen des Marktes entsprechen zu können, muss nicht nur die Mühlenleistung, sondern auch der diagrammatische Aufbau des technischen Layouts auf die Losgrössen/Chargen – wie ganz besonders die immer engeren Bandbreiten der Spezifikationen – zugeschnitten sein. Gleichzeitig erhoffen wir uns, mit der Realisierung dieses Projektes die sog. «Spülchargen», welche vor jeder Bio-Vermahlung immer zwingend sind, um das System von Mahlprodukten aus konventioneller respektive IP-Suisse-Produktion zu reinigen, reduzieren zu können. (Vor einer Biovermahlung werden die Grosssysteme in Granges und Goldach mit einer Stundenleistung von je über 10 t während 30 Min. mit Bio-Mahlgut gespült, bevor die eigentliche Bio-Produktion aufgenommen werden kann. Diese Bio-Spülchargen werden alsdann «verworfen» [«deklassiert»] respektive rezykliert [Vermarktung als konventionelle Produkte], was Kosten auf Gruppenebene von rund CHF 300'000.-/Jahr verursacht.) Ursprünglich hätte die kleine Spezialmühlenanlage, die aus Kostengründen im mechanischen wie auch im elektrischen Bereich mit sehr viel Eigenleistung realisiert wird und die mit neuen Maschinen wie auch revidierten technischen Komponenten aus der ehemaligen Grands Moulins de Cossonay (Produktionsverlagerung

Mitte 2016 von Penthalaz nach Granges) bestückt ist, anfangs 2020 dem ordentlichen Betrieb übergeben werden sollen. Aufgrund der Liefer- und Kapazitätsengpässe im Bereich der Steuerung, die selbstverständlich von Dritten geliefert wird, muss davon ausgegangen werden, dass der operationelle Betrieb dieser Einheit erst Mitte 2020 aufgenommen werden kann.

**c) Schaffung eines Kühllagers im Silo Schwarzenbach als Antwort auf die in der Wertschöpfungskette zunehmend vorkommenden Vorratsschädlinge**

Seit rund acht Jahren betreibt die GMSA als eine der einzigen Mühlen in der Schweiz drei dezentral eingesetzte «EcO-2-Systeme», um Partien, die mit einem Schädlingsbefall (z.B. Reismehlkäfer) angeliefert werden – oder bei denen diese sich während der Lagerung entwickeln – wirksam, unter völligem Ausschluss von herkömmlichen chemischen Mitteln bekämpfen zu können. (Dass andere Mühlen – mit Ausnahme von zwei Silobetreibern – auf diese Technologie scheinbar verzichten können, ist uns schleierhaft und lässt nur erahnen, wie wohl das Schädlingsbekämpfungs-Management in diesen Firmen gehandhabt wird.) Diese «EcO-2-Anlagen» produzieren Stickstoff, der während einiger Wochen mit Druck in speziell ausgerüstete Getreide-Lagerzellen eingelassen wird und damit den Sauerstoff sukzessive verdrängt. Kann die Sauerstoffkonzentration in diesen Silozellen während einer gewissen Zeitdauer sehr tief (1%) gehalten werden, kann damit den Schädlingen die Lebensgrundlage entzogen werden. Alsdann können diese Kleinstlebewesen wie zum Beispiel Reismehlkäfer – ganz abgesehen von anderen Verunreinigungen (z.B. Sand, feiner Kies, Glas und Metallfragmente, Fremdgetreide) – während der in verschiedensten Etappen stattfindenden Getreidereinigung vom sauberen Brotgetreide vor der Vermahlung getrennt werden.

Mit steigenden Temperaturen und den immer restriktiveren Bestimmungen, was den Umgang mit chemischen Schädlingsbekämpfungsmitteln in den Getreidesammelstellen anbetrifft – respektive der unmissverständlichen Vorgabe, bei Bio-Produkten auf solche ganz zu verzichten – hat sich das Risiko eines Schädlingsbefalls bei allen Getreideprodukten ganz besonders nach dem heissen Sommer 2018 massiv erhöht. Verschiedenste Bio- oder Demeter-Produkte müssen entsprechend der sehr stark eingengten Verfügbarkeit jeweils nicht nur unmittelbar nach der Ernte kontrahiert, sondern auch physisch auf Lager gelegt werden, um die Lieferfähigkeit der Endprodukte jederzeit sicherstellen zu können. Um

den Schädlingsdruck und das potentielle Risiko bei solchen speziellen Partien (z.B. Leinsaat, Sonnenblumenkerne, Hirse, Reis etc.), die insbesondere bei den Spezialmehlen Verwendung finden, möglichst klein zu halten, haben wir im Verlaufe des 1. Semesters 2019 in den bestehenden, grosszügig ausgelegten Räumlichkeiten des Silos Schwarzenbach ein Kühllager mit kontrollierter Atmosphäre (12 °C) geschaffen und in Betrieb genommen, in welchem besonders sensible Produkte in Säcken oder Big Bags gelagert werden können. (Sollte eine Partie befallen sein, was bei der Warenannahme allenfalls nicht festgestellt werden konnte, findet unter 15 Grad Celsius keine oder – wenn überhaupt – nur eine ausgesprochen langsame Reproduktion statt.)

Vereinfacht könnte man sagen, dass Kälte, Sauerstoffentzug oder starke Wärme die grössten Feinde der Vorratsschädlinge sind. Vor einigen Jahrzehnten, bevor die Bio-Produktion aufgenommen wurde und als die entsprechenden Bestimmungen von Seiten der Behörden noch sehr lasch waren, hat man die Mühlen selbst mit der «Chemiekeule» behandelt. (Versiegelung der Produktionsgebäude zwischen zwei und drei Tagen und Ausbringung von Phostoxin, Methylbromid etc.) Ältere Müller «schwärmen» noch heute von dieser «Ultimoratio-Methode». Diese Produkte waren hocheffektiv und mehr als nur toxisch, mit dem Ergebnis, dass man für längere Zeit «Ruhe im Stall» hatte, wobei die Kollateralschäden wohl für immer im Dunkeln bleiben werden. Heute ist dies selbstverständlich nicht mehr möglich, weil sich jede Behandlung mit verbotenen Stoffen unzweifelhaft in den Endprodukten rückstandsanalytisch nachweisen lässt. Um die Mühlenanlagen/Gebäude trotzdem behandeln zu können, setzen wir heute ganz simpel und einfach auf die sog. «Wärmebehandlung». Elektrisch betriebene Heissluftöfen bringen die Temperatur in den Mühlengebäuden während mindestens 24 bis 36 Std. auf 50 °C bis 55 °C, was das Protein der Eier von Vorratsschädlingen denaturiert oder bei entwickelten Spezies die Atemwege blockiert und diese damit absterben lässt. (Auf Gruppenebene sind damit jährliche Kosten von rund CHF 260'000.- verbunden.)

Fest steht, dass die Aufwendungen in diesen Bereichen unverhältnismässig höher sind als noch vor 10 oder 20 Jahren, was mitunter massgeblichen Einfluss auf das Niveau der kritischen Unternehmensgrösse ausüben vermag.

# Kommentar zu den Ergebnissen

<sup>(B.S.)</sup> Die Abschlusszahlen des ersten Semesters 2019 sind – wie üblich für den Halbjahresbericht – nicht auditiert worden. Dennoch wurden selbstverständlich alle Swiss GAAP FER Empfehlungen und insbesondere der FER 31-Standard angewendet.

Der Umsatz hat sich um 2.8% auf TCHF 66'655 (30.06.2018: TCHF 68'600) zurückgebildet. Bei einem Rückgang der Mengen von 5.6%, haben sich allerdings die durchschnittlich erzielten Preise der Endprodukte leider nicht verbessert, sondern vielmehr ist dieses Ungleichgewicht auf eine Verschiebung des «Produktmix» (konventionelle Mehle, IP-Suisse-Mehle, Bio-Mehle) – ganz besonders aber die «technische Mehle» – zurückzuführen.

Die mittleren Preise des Mahlgutes vor der Vermahlung haben gegenüber dem 1. Semesters 2018 – eine Folge der Zusammensetzung der Mischungen – etwas nachgelassen und gleichzeitig konnte eine gewisse Verbesserung der Ausbeute (Ernte 2018) festgestellt werden. Als Folge daraus resultierte schliesslich ein Bruttogewinn aus Warenverkäufen von TCHF 20'945 (30.06.2018: 20'742).

Die sonstigen betrieblichen Erträge reduzierten sich auf TCHF 1'497 (30.06.2018: TCHF 2'279), was im Wesentlichen auf die in der entsprechenden Vergleichsperiode des Vorjahres vorgenommen Verkäufe von Sachanlagen zurückzuführen ist.

Die Personalaufwendungen gingen auf TCHF 11'139 (30.06.2018: TCHF 11'498) zurück. Abgesehen vom «Noria-Effekt», ist diese Reduktion auf den Abbau von zwei Vollarbeitsstellen zurückzuführen. (Natürliche – nicht wiederbesetzte – Personalabgänge)

Aufgrund des Zurückgleitens des mengenmässigen Umsatzes, haben sich auch die betrieblichen Aufwendungen auf TCHF 6'019 (30.06.2018: TCHF 6'221) verringert.

Die Abschreibungen auf Sachanlagen erhöhten sich aufgrund der etwas höheren Investitionen an den beiden Hauptproduktionsstandorten auf TCHF 2'900 (30.06.2018: TCHF 2'720)

Der Betriebsgewinn beläuft sich auf TCHF 2'385 (30.06.2018: TCHF 2'594), was einem Rückgang von 8.1% gleichkommt.

Die Finanzerträge decken die Finanzaufwendungen des 1. Halbjahres ab, zumal die Verschuldung weitgehend mit – TCHF 6'000 (30.06.2018: TCHF 6'000) – stabil blieb und wir im Vergleich zum Vorjahr von günstigeren Zinssätzen profitieren konnten.

Entsprechend dem Ausgang der Volksabstimmung vom 19. Mai 2019, können als Folge der veränderten Steuersätze in den Kantonen Genève und St.Gallen ausserordentliche Erträge ausgewiesen werden. Diese entsprechen einem Gewinn von etwas über TCHF 800.

Das Nettoergebnis beläuft sich somit auf TCHF 2'755 (30.06.2019: TCHF 2'090). Dieser Anstieg im 1. Halbjahr ist nicht unbedingt repräsentativ, zumal sich der Steuergewinn kaum verändert, der Jahresgewinn aber gleichzeitig substanzieller ausfallen wird.

Nach der Zahlung der Dividende (2018) erhöhte sich das Eigenkapital auf TCHF 99'167, was einem prozentualen Anteil – im Vergleich zur Bilanzsumme – von 74.5% entspricht.

# Konsolidierte Bilanz des Konzerns

(in tausend Schweizer Franken)

AKTIVA	30.06.2019		31.12.2018	
		%		%
<b>Umlaufvermögen</b>				
Flüssige Mittel	3'545	2.66	4'257	3.21
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	11'111	8.35	12'716	9.59
Sonstige Forderungen	1'872	1.41	1'563	1.18
Vorräte	28'440	21.38	26'786	20.19
Rechnungsabgrenzungsposten: Aktiva	90	0.07	31	0.02
<b>Umlaufvermögen insgesamt</b>	<b>45'058</b>	<b>33.87</b>	<b>45'353</b>	<b>34.19</b>
<b>Anlagevermögen</b>				
Sachanlagen	85'518	64.28	84'522	63.72
Finanzanlagen	2'456	1.85	2'773	2.09
<b>Anlagevermögen insgesamt</b>	<b>87'974</b>	<b>66.13</b>	<b>87'295</b>	<b>65.81</b>
<b>Aktiva insgesamt</b>	<b>133'032</b>	<b>100.00</b>	<b>132'648</b>	<b>100.00</b>

(Ungeprüfte Zahlen)

(in tausend Schweizer Franken)

<b>PASSIVA</b>	<b>30.06.2019</b>		<b>31.12.2018</b>	
		%		%
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>				
Kurzfristige Finanzschulden	4'000	3.01	2'000	1.51
Andere kurzfristige Verbindlichkeiten	4'910	3.69	5'863	4.42
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	12'125	9.11	11'308	8.52
Rechnungsabgrenzungsposten: Passiva	1'074	0.81	1'088	0.82
<b>Kurzfristiges Fremdkapital insgesamt</b>	<b>22'109</b>	<b>16.62</b>	<b>20'259</b>	<b>15.27</b>
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>				
Langfristige Finanzschulden	2'000	1.50	3'000	2.26
Passive latente Ertragssteuern	9'756	7.34	10'681	8.05
<b>Langfristiges Fremdkapital insgesamt</b>	<b>11'756</b>	<b>8.84</b>	<b>13'681</b>	<b>10.31</b>
<b>Fremdkapital insgesamt</b>	<b>33'865</b>	<b>25.46</b>	<b>33'940</b>	<b>25.59</b>
<b>Eigenkapital</b>				
Aktienkapital	1'650	1.24	1'650	1.24
Gewinnreserven	107'177	80.57	106'862	80.56
Goodwill verrechnet	-9'985	-7.51	-10'126	-7.63
<b>Eigenkapital insgesamt vor Anteilen der Minderheitsaktionäre</b>	<b>98'842</b>	<b>74.30</b>	<b>98'386</b>	<b>74.17</b>
Kapitalanteile der Minderheitsaktionäre	325	0.24	322	0.24
<b>Eigenkapital insgesamt einschliesslich Anteile der Minderheitsaktionäre</b>	<b>99'167</b>	<b>74.54</b>	<b>98'708</b>	<b>74.41</b>
<b>Passiva insgesamt</b>	<b>133'032</b>	<b>100.00</b>	<b>132'648</b>	<b>100.00</b>

(Ungeprüfte Zahlen)

# Konsolidierte Erfolgsrechnung des Konzerns

(in tausend Schweizer Franken)

	30.06.2019		30.06.2018	
		%		%
Nettoumsatz	66'655	100.00	68'600	100.00
Warenaufwand	-45'672	-68.52	-48'645	-70.91
Bestandesveränderungen	-38	-0.06	787	1.15
<b>Bruttogewinn aus Warenverkäufen</b>	<b>20'945</b>	<b>31.42</b>	<b>20'742</b>	<b>30.24</b>
Sonstige betriebliche Erträge	1'497	2.25	2'279	3.32
Ergebnisanteil assoziierte Gesellschaft	1	0.00	12	0.02
Personalaufwendungen	-11'139	-16.71	-11'498	-16.76
Betriebliche Aufwendungen	-6'019	-9.03	-6'221	-9.07
Abschreibungen auf Sachanlagen	-2'900	-4.35	-2'720	-3.97
<b>Betriebsgewinn</b>	<b>2'385</b>	<b>3.58</b>	<b>2'594</b>	<b>3.78</b>
Finanzerträge	50	0.07	58	0.08
Finanzaufwendungen	-47	-0.07	-71	-0.10
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>2'388</b>	<b>3.58</b>	<b>2'581</b>	<b>3.76</b>
Steuern	367	0.55	-491	-0.72
<b>Nettoergebnis</b>	<b>2'755</b>	<b>4.13</b>	<b>2'090</b>	<b>3.04</b>
Anteil Aktionäre Groupe Minoteries SA	2'748	4.12	2'080	3.03
Anteil Minderheiten	7	0.01	10	0.01
Nettoergebnis Anteil Aktionäre Groupe Minoteries SA pro Aktie	8.33		6.30	
Verwässerter Gewinn Anteil Aktionäre Groupe Minoteries SA pro Aktie	8.33		6.30	

(Ungeprüfte Zahlen)



# Konzernmittelflussrechnung

(in tausend Schweizer Franken)

	30.06.2019	30.06.2018
Nettoergebnis	2'755	2'090
Abschreibungen auf Sachanlagen	2'900	2'720
Veränderung der latenten Steuerschulden	-925	30
Ergebnisanteil assoziierte Gesellschaft	-1	-12
Erhaltene Dividende von assoziierter Gesellschaft	17	17
Nettogewinn aus dem Verkauf von Sachanlagen	-21	-876
Nettoverlust einem Ausgang vom Konsolidierungskreis	18	-
Veränderung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1'605	387
Veränderung Vorräte	-1'654	-2'915
Veränderung sonstiges Umlaufvermögen	-368	-44
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der passiven Rechnungsabgrenzungsposten	712	-411
Veränderung der anderen kurzfristigen Verbindlichkeiten	-953	-1'816
<b>Mittelfluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>4'085</b>	<b>-830</b>
Investitionen in Sachanlagen	-3'810	-4'101
Investitionen in Finanzanlagen	-113	-427
Verkauf von Sachanlagen	26	955
Veräusserung von Finanzanlagen	414	529
<b>Mittelfluss aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-3'483</b>	<b>-3'044</b>
Veränderung der Finanzschulden	1'000	2'500
Dividendenausschüttung	-2'314	-2'314
<b>Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-1'314</b>	<b>186</b>
<b>Veränderung der flüssigen Mittel*</b>	<b>-712</b>	<b>-3'688</b>
*Flüssige Mittel gemäss Bilanz		
Flüssige Mittel per 01.01.	4'257	7'748
Flüssige Mittel per 30.06.	3'545	4'060
<b>Veränderung</b>	<b>-712</b>	<b>-3'688</b>

(Ungeprüfte Zahlen)

## Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals einschliesslich Anteile Minderheitsaktionäre

(in tausend Schweizer Franken)

	Aktien- kapital	Gewinn- reserven	Goodwill verrechnet	Total Eigen- kapital vor Minder- heitsanteilen	Minder- heitsanteile	Total Eigenkapital
<b>Stand per 1. Januar 2018</b>	1'650	103'210	-10'126	94'734	308	95'042
Ausgeschüttete Dividenden		-2'310		-2'310	-4	-2'314
Konsolidiertes Ergebnis		2'080		2'080	10	2'090
<b>Stand per 30. Juni 2018</b>	1'650	102'980	-10'126	94'504	314	94'818
Konsolidiertes Ergebnis		3'882		3'882	8	3'890
<b>Stand per 31. Dezember 2018</b>	1'650	106'862	-10'126	98'386	322	98'708
Ausgeschüttete Dividenden		-2'310		-2'310	-4	-2'314
Ausgang vom Konsolidierungskreis		-123	141	18		18
Konsolidiertes Ergebnis		2'748		2'748	7	2'755
<b>Stand per 30. Juni 2019</b>	1'650	107'177	-9'985	98'842	325	99'167

Angaben zum Aktienkapital: 330'000 Namenaktien zu nominal CHF 5.00.  
Betrag der gesetzlichen nicht ausschüttbaren Reserven: TCHF 3'000.

(Ungeprüfte Zahlen)

## Darstellung und Rechnungslegungsgrundsätze

Die Konzernrechnung der Groupe Minoteries SA erfolgt in vollständiger Übereinstimmung mit den Fachempfehlungen zur Rechnungslegung Swiss GAAP FER unter besonderer Berücksichtigung der Empfehlungen FER 31, welche im Vergleich zum Jahresabschluss Verkürzungen zulassen.

Im Zwischenabschluss 2019 sind die gleichen Rechnungslegungsgrundsätze zur Anwendung gekommen wie im konsolidierten Abschluss 2018.

Der konsolidierte Zwischenabschluss ist jedoch nicht revidiert worden.

## Perspektiven

<sup>(M.M.)</sup> Wenngleich die schweizerische Müllerei auch fast ausschliesslich binnenwirtschaftlich orientiert ist, was in einem kausalen Zusammenhang mit dem in unserem Land – im Vergleich zur EU – weit höheren Preisniveau der Rohstoffe steht, die immerhin rund 70% des Nettoumsatzes ausmachen, so sind wir dennoch (indirekt) zu einem guten Teil davon abhängig, was sich auf dem internationalen Parkett abspielt. Die Währungskonstellation – ganz besonders der Kursverlauf zwischen dem Schweizer Franken und dem Euro, der sich gegen Ende des 1. Semesters 2019 auf rund CHF 1.10 abgeschwächt hat – ist nicht dazu angetan, der Inlandproduktion der Brot- und Backwarenbranche einen Stimulus zu verleihen. In fast fatalistischer Manier scheinen sich viele Branchen auf einen harten Franken, der mittlerweile rund 9% unter dem von der Schweizerischen Nationalbank während einiger Jahre (06.09.2011 bis 15.01.2015) garantierten Mindestkurs (CHF 1.20) gehandelt wird, eingestellt zu haben. Die bedeutenden Einfuhren von Backwaren (siehe auch Geschäftsbericht GMSA 2018, Kapitel 1.2) dürften deshalb kaum abgenommen haben, was jedoch erst mit dem neuen, nach «Redaktionsschluss» dieses Zwischenberichtes zur Publikation gelangenden Marktbericht, der auf den Zahlen der Eidgenössischen Zollverwaltung (EZV) basiert, seine Bestätigung finden kann. Die Abnahme des Mehlmarktes im Kalenderjahr 2018 gegenüber dem Getreidejahr 2017/2018 (siehe auch Kapitel 1 dieses Zwischenberichtes: Zahlen des Getreidejahres 2018/2019 liegen noch nicht vor) lässt die Vermutung zu, dass die Einfuhren der vornehmlich aus Weichweizenmehl hergestellten Produkte einmal mehr zugenommen haben dürften. Das ist ganz klar kein «Wasser auf die Mühlen» in der Schweiz. Wir haben uns damit ganz eindeutig in einem rückläufigen Gefüge des Gesamtmarktes zurechtzufinden, obwohl die Bevölkerung innerhalb von 10 Jahren von 7.7 Millionen Einwohnern auf rund 8.5 Millionen (knapp 12%) gewachsen ist. In Deutschland – dem wichtigsten Handelspartner der Schweiz innerhalb der EU, von wo unser Land auch knapp die Hälfte der Brot- und Backwarenimporte einführt – ist die Bevölkerung während des gleichen Zeitraumes praktisch konstant geblieben, wobei sich aber die Vermahlungsmengen der deutschen Mühlen im Verlaufe der letzten Dekade um

durchschnittlich 1% (ca. + 80'000 t/Jahr) ausgeweitet haben. Etwas mehr als 36% der Akteure mussten unter dem erbarmungslosen Druck des Marktes allerdings die Segel streichen (Quelle: Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, Berlin, 2018).

Vor einem Jahr haben wir uns im Zwischenbericht die Frage gestellt, ob das Bundesgesetz über die Ein- und Ausfuhr von Erzeugnissen aus Landwirtschaftsprodukten (sog. Schoggigesetz), welches in der Substanz ein Preisausgleichssystem für verarbeitete Agrarprodukte (Milch und Mehl) ist, durch eine privatwirtschaftliche Regelung auf Basis der vom Bund zur Verfügung gestellten alternativen Begleitmassnahmen (neue exportunabhängige, produktgebundene Stützungen für Milch und Getreide ab 01.01.2019) ersetzt werden könne. Dies deshalb, weil das 1974 in Kraft gesetzte Schoggigesetz entsprechend einem Ende 2015 gefällten Beschluss des WTO-Ministerrates in Nairobi ab 2021 nicht mehr zulässig gewesen wäre.

Wir haben seinerzeit die Chancen für eine «Alternativlösung», welche die Wirkungsweise des Schoggigesetzes in seiner Substanz zu ersetzen vermag, als intakt qualifiziert, obwohl es noch einige Hürden zu überspringen galt. In der Tat ist das komplexe Regelwerk ab 01. Januar dieses Jahres alsdann in Kraft getreten. Ob der privatwirtschaftlich organisierte Einzug der finanziellen Mittel auch integral – über alle Stufen – tatsächlich klappt, ist primär eine Frage der Solidarität zwischen den Getreidebauern. Immerhin hängen rund 11% (Quelle: Agrarbericht 2018 BLW) der gesamthaft in der Schweiz produzierten Weichweizenmehle, welche in Form von Fertigprodukten (Biskuits/Fertigteige etc.) den Weg ins Ausland finden, von der guten Funktionsweise dieses Systems ab. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass ein Regelwerk, das nicht auf gesetzlicher Basis durchgesetzt werden kann, immer mit gewissen Fragezeichen versehen sein wird. Die Risiken der auch für die GMSA sehr wichtigen Absatzsegmente sind damit zweifelsohne gestiegen. Und trotzdem ist es als Erfolg zu werten, dass dem Schoggigesetz, welches der ehemalige Chef des EVD in vorauseilendem Gehorsam – aus welchen Gründen auch immer – gegenüber der WTO-Vorgabe schon zwei Jahre vor der eigentlichen

Frist zum Abschluss freigegeben hatte, eine Alternative entgegengesetzt werden konnte. Der Erfolg dieser Operation ist der guten Zusammenarbeit der operativen Spitze des DSM wie auch des Schweizerischen Getreideproduzenten-Verbandes (SGPV) im jahrelangen konstruktiven Dialog mit den verschiedensten Bundesbehörden geschuldet.

Wenn sich das Marktvolumen reduziert, dann wird der Markt-/Margendruck in einer Branche, die sich vornehmlich durch Tonnagen/Verarbeitungsmengen definiert – auch wenn dies eine der Charakteristiken anderer hochautomatisierter Produktionen mit hohen Fixkosten ist – tendenziell noch steigen. Bei 70% Rohstoffkosten (im Verhältnis zum Nettoumsatz) in einem Beschaffungsmarkt, der sich zumindest im Inland nur wenig bewegt, sind die innerbetrieblichen Handlungsmöglichkeiten leider ziemlich eng begrenzt. Fest steht, dass wir der Kostenbewirtschaftung in allen Bereichen und auf allen Stufen weiterhin grösste Aufmerksamkeit schenken müssen und dabei auch unkonventionellen/unorthodoxen Lösungen Raum zu geben haben. Innerhalb der GMSA müssen wir versuchen, die Komplexität des Sortimentes zu reduzieren oder – wenn sich dies nur mit Einschränkungen umsetzen lässt, weil wir die Marktnachfrage nur bedingt zu steuern vermögen – zumindest innerhalb der Gruppe eine noch konsequentere Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Standorten zu verfolgen, was ganz besonders mit der Inbetriebsetzung der Spezialmühle (siehe Kapitel 2, b) ab Mitte 2020 möglich sein wird.

Auf der betrieblichen/finanziellen Ebene sind die «Jalons» gesetzt, um – sofern sich in naher Zukunft die Möglichkeit ergeben sollte – aktiv in die weitere nicht zu vermeidende Strukturanpassung der schweizerischen Müllerei einzugreifen. Leider wird das Zinsniveau von den Notenbanken – so auch von der SNB – derzeit so tief gehalten, dass der natürliche, in einer Marktwirtschaft unvermeidbare Ausleseprozess nur schleppend vorangeht und sich deshalb nach wie vor «Zombie-Mühlen» auf dem schweizerischen Terrain tummeln. Doch auch diese Phase dürfte dereinst ihr Ende finden, was uns nicht dazu verleiten soll, zwischenzeitlich irgendwelche Abenteuer mit völlig ungewissem Ausgang einzugehen, nur um gegenüber dem Aktionariat Aktivität und Dynamik vorzutäuschen.

Das Unternehmensergebnis per Ende 2019 – welches in starker Abhängigkeit vom Rohstoff und damit auch von der entsprechenden Erntequalität ist – abschätzen zu wollen, erweist sich als ein schwieriges Unterfangen, weil alle Karten schlichtweg noch nicht auf dem Tisch sind. Und trotzdem gehen wir entsprechend unserer Erfahrung – und vorbehaltlich ausserordentlicher Ereignisse – unter den in jeder Hinsicht sehr anspruchsvollen Marktbedingungen von einem insgesamt akzeptablen Jahresergebnis 2019 aus.

#### **BEMERKUNG**

*Der vorliegende Text des Zwischenberichtes wurde am 15.08.2019 in die endgültige Fassung gebracht und bezieht sich im Wesentlichen auf die Berichtsperiode. Allfällige Ereignisse oder auch veränderte Rahmenbedingungen, die sich zwischen dem Abschluss der Redigierung des Textes und der Publikation ereignet haben, mussten unberücksichtigt gelassen werden. Ausserdem wurden die Halbjahresresultate von der PwC nicht revidiert.*

