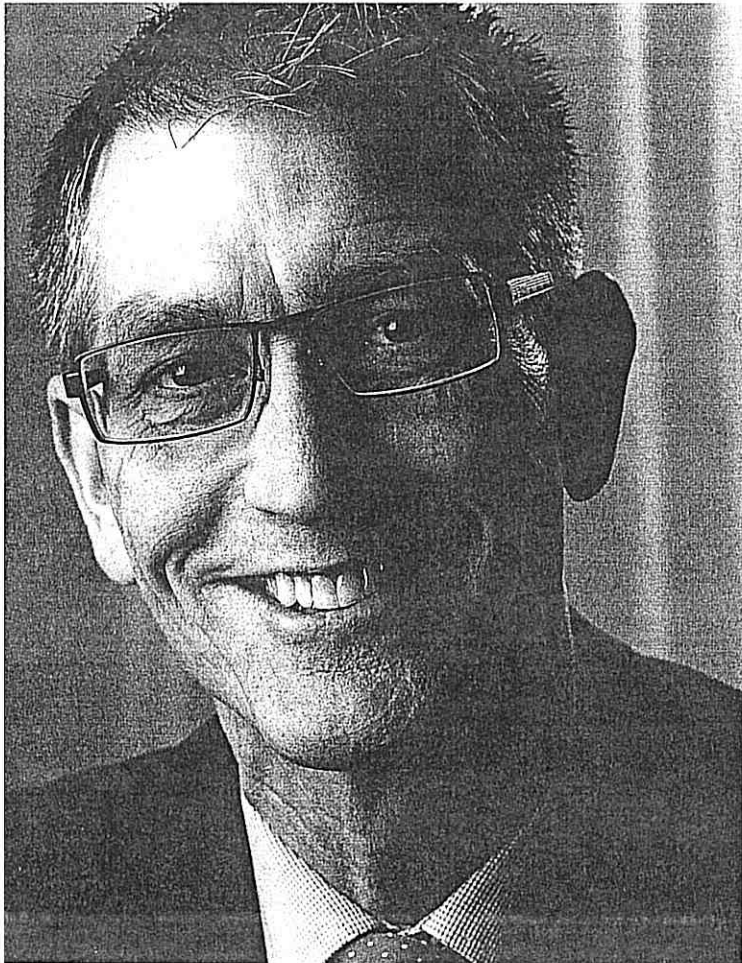


Genossenschaften sind als Gegenpol zur starken Position von Supermärkten unverzichtbar. Das zeigt eine umfangreiche Studie der Universität in Wageningen, die die Bedeutung von Genossenschaften in allen europäischen Mitgliedsstaaten untersucht. Milch sprach Jos Bijman, einem der Autoren.

Ausführliche Untersuchung in der EU

Genossenschaften beeinflussen Marktposition für Bauern und Gärtner positiv



Jos Bijman, Dozent an der Universität Wageningen und Mitautor des Berichtes 'Support for Farmers' Cooperatives'. Foto: WUR

Die Europäische Kommission hat den Bericht „Support for Farmers' Cooperatives“ in Auftrag gegeben. „Die Europäische Kommission wollte gern wissen, welchen Einfluss Genossenschaften auf die Marktposition von Bauern und Gärtnern haben und welche staatlichen Maßnahmen zur Unterstützung von Genossenschaften nötig sind“, so Dr. Jos Bijman, Dozent an der Universität Wageningen und einer der Autoren des Berichtes. Ein Konsortium von belgischen, deutschen, finnischen und griechischen Instituten unter der Leitung der Universität Wageningen nahm alle 27 Mitgliedsstaaten der Europäischen Union unter die Lupe und untersuchte in diesen Ländern acht Branchen, in denen Genossenschaften - mehr oder weniger - aktiv sind: Milchprodukte, Schweinefleisch, Getreide, Zucker, Gemüse und Obst, Lammfleisch, Oliven und Wein. Es sei viel Arbeit gewesen, bestätigt Bijman. „Anfang 2011 wurde begonnen. Im November 2012 haben wir den Abschlussbericht vorgelegt. Insgesamt hat die Studie 1,5 Millionen Euro gekostet.“ Der Abschlussbericht und die 78 Hintergrundberichte enthalten laut Bijman viele neue Daten und Statistiken.

Was ist die wichtigste Schlussfolgerung?

Bijman: „In den europäischen Ländern, wo Genossenschaften über einen großen Marktanteil verfügen, liegen die Produktpreise für Bauern und Gärtner durchschnittlich höher als in Ländern, wo Genossenschaften keine große Rolle spielen. Genossenschaften haben also einen positiven Einfluss auf die Marktposition von Bauern und Gärtnern.“

Das wussten Sie noch nicht?

„Diese Schlussfolgerung wurde zwar vielleicht schon früher gezogen, häufig jedoch auf der Grundlage einer Theorie oder einer kleineren Studie. Diese Studie umfasst sehr viele Länder und sehr viele Sektoren. Der Umfang der Studie ist wirklich einzigartig.“

Wie würden Sie die Marktposition der europäischen Bauern und Gärtner beschreiben?

„Faktisch stehen Millionen Bauern 15 Organisationen gegenüber, die im Namen der europäischen Supermärkte für den Einkauf zuständig sind. Das ist kein gutes Gleichgewicht und kann für Bauern und Gärtner zu allerlei unerwünschten Entwicklungen führen, wie die einseitige Nichteinhaltung von Zahlungsfristen durch die

Abnehmer oder der plötzliche Wechsel von Abnehmern zu anderen Lieferanten. Durch Genossenschaften entsteht mehr Gleichgewicht.“

Nimmt die Bedeutung von Genossenschaften zu oder ab?
 „Die Bedeutung von Genossenschaften nimmt zu. Ihr Marktanteil wächst. Das ist ein bisschen im Widerspruch zur herrschenden Meinung in der Gesellschaft, wonach Genossenschaften häufig ein muffiges und langweiliges Image haben. Aus diesem Grund haben die Vereinten Nationen 2012 zum „Jahr der Genossenschaft“ ausgerufen. Das war natürlich eine tolle Werbung für die Genossenschaften. Der Bericht zeigt jedoch, dass sie auch wirklich eine Funktion erfüllen.“

In Gebieten, wo Genossenschaften in einem bestimmten Sektor dominant sind, erhalten die Produzenten im Durchschnitt einen höheren Preis. Ist die niederländische Milchbranche ein gutes Beispiel dafür?

„Ja, Privatunternehmen müssen den Milcherzeugern hier einen höheren Preis zahlen, wenn sie für die Milcherzeuger interessant sein wollen. Sonst bleiben die Milcherzeuger Mitglied einer Genossenschaft. Diese höheren Preise gehen jedoch auf Kosten der Rendite. Das hat viele private Milchbetriebe in den Niederlanden dazu gebracht, den Markt zu verlassen. Inzwischen sind 90 Prozent der niederländischen Milchbranche genossenschaftlich organisiert. Irgendwann zählen dann auch Faktoren wie die Größe mit. Diese Vorteile müssten für die Mitglieder der Genossenschaft in einem höheren Produktpreis zum Ausdruck kommen.“

Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Umfang einer Genossenschaft und dem Engagement der Mitglieder?
 „Nein, aber es ist sicher so, dass große Genossenschaften mehr tun müssen, um das Engagement der Mitglieder auf einem bestimmten Niveau zu halten, indem sie zum Beispiel in die Kommunikation investieren. Bei kleinen Genossenschaften ist das Engagement der Mitglieder selbstverständlicher: Die Wege sind kürzer.“

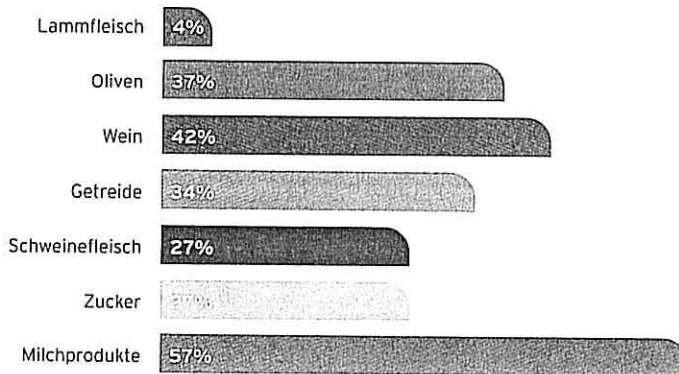
Die Europäische Kommission wollte auch noch wissen, was die Politik tun kann.
 „Die Politik kann, indem sie zurückhaltend mit Regelungen umgeht, dafür sorgen, dass Genossenschaften funktionieren. Dann wird Raum für Entwicklung und Erneuerung geschaffen. In den Ländern mit der liberalsten Gesetzgebung für Genossenschaften, wie in den Niederlanden und in Dänemark, funktionieren diese am besten. In Südeuropa haben Genossenschaften häufig mit einer komplizierten Gesetzgebung zu tun. So gibt es beispielsweise in jeder Region in Spanien eigene Gesetze für Genossenschaften. In der Vergangenheit, als viele Genossenschaften vor allem lokal operierten, war das kein Problem. Jetzt ist das anders. Die regionale Gesetzgebung kann das Wachstum von Genossenschaften stark behindern.“

In Europa gibt es immer mehr Erzeugerverbände. Die Europäische Union begrüßt diese Entwicklung. Was ist die Perspektive dieser Verbände?
 Es ist sehr gut, wenn Bauern und Gärtner sich in Erzeugerverbänden zusammenschließen, um so ihre Position gegenüber Abnehmern zu stärken. Die Situation wird jedoch kompliziert, wenn sich mehrere Mitglieder einer Genossenschaft bei einem Erzeugerverband anschließen und dann mit der Genossenschaft über den Preis verhandeln. Dann entstehen innerhalb dieser Genossenschaft verschiedene Kategorien von Mitgliedern mit unterschiedlichen Interessen. Das ist ein Problem in der Genossenschaft.“

ist Einheit eine Bedingung für Erfolg?
 „Häufig schon. Die erfolgreichsten Genossenschaften haben eine

lesen Sie weiter auf Seite 30

Marktanteil der Genossenschaften in der EU je Produktkategorie

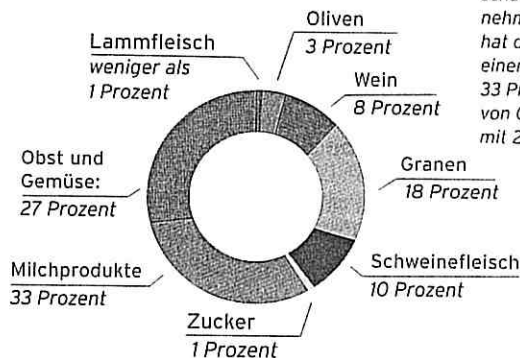


Stärke der Genossenschaften unter anderem in den Niederlanden und Dänemark



Der Marktanteil der genossenschaftlichen Unternehmen in verschiedenen Mitgliedsstaaten. Zu den Ländern, bei denen die Genossenschaften einen Großteil des Absatzes (mehr als 50 Prozent) in den Händen halten gehören die Niederlande, Dänemark, Frankreich, Österreich, Irland, Schweden und Finnland.

Genossenschaftliche Milchbranche von größter wirtschaftlicher Bedeutung



Wird der Umsatz aller untersuchter, europäischer genossenschaftlicher Unternehmen addiert, hat die Milchbranche einen Anteil von 33 Prozent gefolgt von Obst und Gemüse mit 27 Prozent.

Wenn die Kontrolle unzureichend ist, kann es entsetzlich schief gehen

homogene Basis und konzentrieren sich auf eine Produktkategorie, zum Beispiel Zucker oder Milchprodukte. Bei einer solchen Genossenschaft laufen die Interessen der Mitglieder größtenteils parallel und die Chance auf Uneinigkeit ist klein."

Sind Sie aus denselben Gründen auch kein Befürworter von gemischten Finanzierungsformen?

„Genossenschaften, die zum Beispiel teilweise Anlegern gehören, müssen ständig abwägen. Welcher Teil der Rendite geht an die Mitglieder und an das Unternehmen und welcher Teil geht an die Anleger. Das geht selten lange gut, es gibt jedoch auch Ausnahmen.“

Liegt die größte Herausforderung für Genossenschaften, die wachsen wollen, in der Stärkung der Leitungsstruktur?

„Ja, in Nordwesteuropa ist es üblich, dass die Funktionen des Vorsitzenden der Genossenschaft und des Geschäftsführers des Unternehmens getrennt sind. Dann ist es die Aufgabe des Vorstandes, zwischen den Interessen der Mitglieder und der Interessen des Unternehmens ein Gleichgewicht zu schaffen, wobei ständig zwischen Vorstand und Mitgliedern kommuniziert werden muss. In Südeuropa gibt es noch Vorstandsvorsitzende, die gleichzeitig auch Manager sind. Das steht häufig einer weiteren Professionalisierung und weiterem Wachstum im Weg. Eine solche Situation zu ändern, ist übrigens nicht einfach. Die Menschen wollen eine einmal erreichte Position in der Regel behalten.“

Wie steht es mit der Kontrolle des Managements durch Vorstand und Aufsichtsratsmitglieder?

„In einigen Ländern ist die Kontrolle des Managements schwach und gesetzlich nicht gut geregelt. Dadurch laufen die Genossenschaften Gefahr, sich von ihren Mitgliedern zu entfremden. Im Allgemeinen gilt, dass Wachstum des Unternehmens und Professionalisierung des Managements mit einer besseren Kontrolle einhergehen müssen. FrieslandCampina investiert nicht umsonst viel in die Schulung und die Begleitung des Vorstandes und setzt externe Aufsichtsratsmitglieder ein. Aber das ist noch keine Garantie. Die Kontrolle bedarf immer besonderer Aufmerksamkeit. Man schaue sich nur mal die jüngsten Entwicklungen in den Niederlanden bei großen Schulen, Wohnungsbaugenossenschaften und börsennotierten Unternehmen an. Wenn die Kontrolle unzureichend ist, kann es entsetzlich schief gehen.“



Milcherzeuger, die sich eng mit FrieslandCampina verbunden fühlen, sind eher bereit, die Maßnahmen, die zur route2020 passen, umzusetzen, beispielsweise die Reduzierung des Verbrauchs von Antibiotika. Hier ein Bild vom Workshop zum verantwortungsbewussten Einsatz von Tierarzneimitteln.

foto: Marcel Bekken

Untersuchung zur Verbundenheit mit FrieslandCampina Stolze Mitglieder unternehmen schneller zusätzliche Schritte

Mitglieder, die sich vom Gefühl her mit dem Unternehmen FrieslandCampina verbunden fühlen, sind bereit, zusätzlich etwas für die route2020 zu tun. Das ist eine bedeutsame Schlussfolgerung aus dem Bericht „Sich bei FrieslandCampina zuhause fühlen: Der Einfluss des genossenschaftlichen Engagements der Mitglieder auf die Ausführung der Strategie“.

Mit anderen Worten - stolze Mitglieder sind eher bereit, Schritte zu unternehmen, die finanziell nicht sofort etwas einbringen, beispielsweise auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit oder dem Einsatz von Antibiotika“, erzählt Trienke Elshof, Vorstandsmitglied des Distrikts Steenwijk von FrieslandCampina und Milcherzeugin in Oldetrijne (Friesland/Niederlande). Sie ist, zusammen mit Linda de Bie, die für den Nationalen genossenschaftlichen Rat für Land- und Gartenbau (NCR) tätig ist, die Autorin des Berichts. Für Elshof und De Bie war der Bericht die Abschlussarbeit ihres vierjährigen Master-Studiums MBA (Master of Business Administration) an der Nyenrode Business Universität.

Wie stark muss das Engagement der Mitglieder sein, damit die Strategie von FrieslandCampina gut ausgeführt werden kann? Mit dieser Frage von FrieslandCampina machten sich Elshof und De Bie im vergangenen Jahr an die Arbeit. „Mit der route2020 verfügt FrieslandCampina über eine deutliche Strategie. Soll diese jedoch wirklich erfolgreich sein, dann müssen auch Mitglieder-Milcherzeuger in Bewegung kommen und die Nachhaltigkeit in ihrer Betriebsführung stärken.“ FrieslandCampina misst bereits regelmäßig die Zufriedenheit der Mitglieder. „Zufrieden ist jedoch etwas anderes als engagiert“, sagt Elshof. Für die Arbeit wurden 196 Umfragen von Mitgliedern verarbeitet und Elshof und De Bie interviewten 14 Fachleute aus der Milchbranche und der Wissenschaft. Die Umfrage ergab, dass die Bindung der Mitglieder auf verschiedene Gründe zurückzuführen ist. Weil die Genossenschaft den besten Preis bezahlt („rechnerische Verbundenheit“). Weil ein Mitglied ein gutes Gefühl bei der Genossenschaft hat („affektive Verbundenheit“). Weil Mitglieder keine Alternative haben („imperative Verbundenheit“) oder weil ein Mitglied den Normen und Werten einer Genossenschaft zustimmt („normative Verbundenheit“). Elshof: „Natürlich wirkt sich ein hoher Milchpreis positiv auf die Bindung aus. Doch wenn dies ausschließlich auf einem guten Milchpreis beruht, ist das Eis schon sehr dünn. Denn wenn dann mal ein niedriger Preis ausgezahlt wird, besteht

hohe Wahrscheinlichkeit, dass Unruhe entsteht.“ Stolze Mitglieder (Mitglieder mit affektiver und normativer Verbundenheit) sind Elshof und De Bie zufolge am ehesten bereit, Schritte zu unternehmen, die zur route2020 passen. „Es ist also im Interesse von FrieslandCampina, dass diese Gruppe von Mitgliedern groß ist.“ Wie stark dieser Stolz der Mitglieder ausgeprägt ist, hat FrieslandCampina zu einem Teil selbst in der Hand. „Letztes Jahr organisierte FrieslandCampina die Aktion Campina Ganz aus der Nähe. Milcherzeuger und Mitarbeiter brachten Schulter an Schulter Campina-Milch an den Mann. Eine solche Aktion erhöht absolut den Stolz der Mitglieder auf FrieslandCampina.“ Doch Stolz liegt auch in kleinen Dingen. „Im Laufe dieses Jahres erhalten alle Mitglieder von FrieslandCampina ein Stallschild. Mit so einem Schild zeigt man Bürgern und Verbrauchern, dass man Mitglied von FrieslandCampina ist und an diese Genossenschaft Milch liefert. Auch das trägt zum stolzen Gefühl bei.“ Elshof plädiert auch für engere Verbindungen zwischen Unternehmen und Mitgliedern. „Das kann ganz einfach sein, beispielsweise, indem die Mitglieder die ersten sind, die ein neues Produkt von FrieslandCampina kennenlernen. Das wird den

Stolz liegt auch in kleinen Dingen: Mitglieder als erste ein neues Produkt kennenlernen lassen

Stolz auf das Unternehmen zweifelsohne erhöhen.“ Bei der Kommunikation zwischen Genossenschaft und Mitgliedern sieht Elshof noch viele Verbesserungsmöglichkeiten. „Briefe von FrieslandCampina an die Mitglieder haben oft einen unnötig geschäftlichen Ton. So kenne ich das Beispiel eines Milcherzeugers, der einen Brief bekam, in dem FrieslandCampina ihm mitteilte, er müsse eine Strafgeldgebühr zahlen, weil er die Vorschriften auf dem Gebiet der Tiergesundheit nicht erfüllte. Später stellte sich heraus, dass es ein bürokratisches Missverständnis war, doch dieser Brief hatte eine knallharte Wirkung und war für die Bindung dieses Milcherzeugers an die Genossenschaft natürlich nicht gerade gut.“

Elshof zufolge sind die Ergebnisse der Umfrage auch für Distrikträte interessant. „Wenn die Mitglieder wirklich das Gefühl haben, man ginge auf sie ein, erhöht sich dadurch die Bindung an die Genossenschaft. Dies war einer der Gründe dafür, dass unser Distriktrat die Wohnzimmertreffen eingeführt hat. An diesen Abenden bestimmen die Anwesenden die Tagesordnung. Die Mitglieder erzählen selbst, wo der Schuh drückt, und das schätzen sie sehr. Als Vorstandsmitglied sollte man nicht nur senden wollen, man muss auch bereit sein, Botschaften zu empfangen.“