

Hat das Modell noch Zukunft?

Über das Für und Wider der Genossenschaftsmolkereien wird derzeit viel gestritten. Sind ihre Geschäftsmodelle noch aktuell und die Lieferbeziehungen modern genug? Wie steht es um ihre Marktmacht? Markus Hanisch und Jos Bijman analysieren.

In Deutschland liegt der Marktanteil der Genossenschaftsmolkereien derzeit bei rund 65% der erfassten Milchmenge, europaweit bei knapp 60%. Die Genossenschaftsmolkereien sind damit von herausragender Bedeutung. Wie wichtig bleiben sie in Zukunft, wohin werden sich die Beziehungen zwischen Milchbauern und Genossenschaften weiterentwickeln?

Die Grundsätze

Der Auftrag der Genossenschaften ist nicht die Gewinnerzielung, sondern die kostendeckende Vermarktung und Verarbeitung. Sie sollen zu einer besseren Marktfunktion beitragen und den Erzeugern Marktzugang zu mindestens dem

Milchpreis sichern, der sich unter Bedingungen fairen Wettbewerbs herausbilden würde. Darüber hinaus sollen sie überall da, wo sich Marktmacht in der Lieferkette abzeichnet, über Bündelung Verhandlungsstärke schaffen und damit den Wettbewerb erhalten. Mit diesen Zielsetzungen ist klar, dass modernes Genossenschaftsmanagement die Kostenführerschaft in der Verarbeitung und Vermarktung besonders im Auge haben muss. Gleichzeitig steht die Bündelung von Menge und damit die Position am Markt im Vordergrund.

Das Dilemma großer Genossenschaften. Die Molkereien werden immer größer: 2016 wurde bereits 70% der Milch in Deutschland von Molkereien erfasst, die



Foto: landpixel

mehr als 3 Mrd. kg pro Jahr verarbeiteten. Die fünf größten unter ihnen bearbeiteten deutlich über 50% des Rohmilchmarktes.

Auf der anderen Seite, im Lebensmittel-einzelhandel, hielten bereits im Jahr 2012 die fünf größten deutschen Händler gut 77% des Marktes. Wachsen Genossenschaften in diesem Prozess nicht mit, wird fraglich, inwieweit sie die genannten wirtschaftlichen Ziele erreichen können. Wachsen sie aber mit, verschwinden auch ihre Konkurrenten. Mitgliedern der verbleibenden genossenschaftlichen Unternehmen bleiben am Ende kaum noch Möglichkeiten, anderweitig Milch zu liefern. Der Wettbewerb – sowohl auf der Ebene zwischen Landwirt und Molkerei als auch zwischen Molkerei und Handel – wird immer eingeschränkter.

Marktmacht oder Effizienz: Was bestimmt das Geschehen? Die Agrarökonomie hat sich mit den Folgen des schwindenden Wettbewerbs auseinandergesetzt und der Frage, ob die Erzeuger durch ihre Handelspartner zunehmend ausgebeutet werden. Das lässt sich bislang wissenschaftlich nicht verallgemeinern: Integrierte Verarbeitungsindustrien arbeiten offenbar effizienter und teilen sich eher die über Größe erworbenen Kostenvorteile mit den Erzeugern, als dass sie ihre Zulieferer ausbeuten. Der Grund hierfür liegt sehr wahrscheinlich in den großen strukturellen Unterschieden zwischen den Landwirten. Wettbewerb findet verstärkt im Kampf um die »besten Erzeuger« statt: Um die leistungsfähigsten Bauern

Verändertes Politikumfeld

Der Politikwechsel ist unter anderem gekennzeichnet durch:

- **Fortschreitende Liberalisierung der Milchpolitik:** Mit der Milchquote endete 2015 die Mengensteuerung des EU-Milchmarktes. Vorbereitet wurde diese Maßnahme durch eine Liberalisierung der Agrarpolitik seit 2003. Die Mengensteuerung ist seither den Marktkräften überlassen.
- **Gestiegene Aufmerksamkeit der Kartellbehörden gegenüber Genossenschaften:** Im März 2013 forderte das Bundeskartellamt grundsätzlich kurze Kündigungsfristen für Lieferverhältnisse, die Andienungspflicht für die Genossenschaftsmitglieder zu lockern sowie

die bessere Absicherung der Position der Landwirte durch Erzeugerorganisationen. Im Rahmen einer Sektoruntersuchung wurden unter anderem tausende Verträge des DMK analysiert.

- **Politische Unterstützung für Erzeugerorganisationen:** Seit 2013 werden Erzeugerorganisationen gefördert, mit dem Ziel, den Wettbewerb entlang der Wertschöpfungskette zu stärken. Zusammenschlüsse sollen die Milchmenge beschränken, zu flexibleren Lieferverträgen führen und die Stellung der Erzeuger gegenüber den Verarbeitern und dem Einzelhandel durch Austausch von Preisinformationen und Bündelung stärken.



Molkereien stehen im Wettbewerb um die besten Erzeuger und nutzen daher ihre potentielle Marktmacht nicht aus.

möglichst langfristig an sich zu binden, wenden die Verarbeiter ihre potentielle Marktmacht nicht an. Führende AgrarökonomInnen behaupten, dass sich Marktmacht in den wichtigsten Wertschöpfungsketten moderner Agrarmärkte deshalb kaum nachweisen lässt und schließen daraus, dass Effizienzgesichtspunkte und nicht Marktmacht die momentanen Entwicklungen treiben.

Schnelles Wachstum und Internationalisierung bergen Risiken. Es sind vor allem neue Risiken aus gestiegenen Verbraucheransprüchen, Lebensmittelrecht und schwankenden Preisen, die zu immer größeren Unternehmensstrukturen führen. Die Genossenschaften stehen zunehmend unter Druck, jede Gelegenheit zur Expansion zu nutzen. Sie können dann zwar mit relativ geringen Margen arbeiten, sind aber schwieriger zu managen und besonders verwundbar, was Auslastung und Qualität der Zulieferungen angeht. Nicht immer gelingt es, die Risiken von schnellem Wachstum und Internationalisierung richtig einzuschätzen. Als Eigentümer tragen die Genossen über reduzierte Milchzahlungen dann die Kosten von Fehlentscheidungen mit. Abwanderungen von Mitgliedern in Deutschlands größter Genossenschaftsmolkerei (DMK) zeigen, dass nicht alle die Risiken komplexer Verarbeitungsindustrien länger tragen wollen.

Die Reaktionen

Auch mit großen genossenschaftlichen Marktanteilen ließen sich die Folgen von Preiskrisen für die Erzeuger nicht verhindern. Als Ausweg haben Politik und Verbände neue Erzeugerorganisationen vorgeschlagen. Diese basieren allein auf Bündelung von Verhandlungsmacht. Dahinter steht die Hoffnung auf höhere Preise über mehr Wettbewerb sowie auf mehr Transparenz und die freiwillige Selbstbeschränkung in der Produktion. Aus Sorge um die Ausbeutung der Erzeuger hat das Bundeskartellamt vorgeschlagen, die Lieferbeziehungen zu lockern, um den Ausstieg aus genossenschaftlichen Lieferpflichten zu erleichtern.

Führen Erzeugerorganisationen zu höheren Preisen und Produktionsbeschränkungen? Inwieweit tatsächlich und längerfristig Preisvorteile aus der Mitgliedschaft in Erzeugerorganisationen erzielt werden, ist noch unklar. Das erwähnte Problem der immer weniger werdenden Wettbewerber und die regional unterschiedliche Verwertung der Rohmilch erschwert es, schlüssige Preisvergleiche zu ziehen. Ebenso zweifelhaft ist, inwieweit Erzeugerorganisationen das Problem der Behinderung von Wettbewerb lösen können: Die Erzeugerorganisationen sind keine Industrien und können deshalb nicht durch Verarbeitungsentscheidungen Preisschwankungen

dämpfen. Sie verhandeln rein als »Makler« im Auftrag ihrer Mitglieder. Die Ergebnisse sind oft ein- oder mehrjährige Lieferverträge zwischen Erzeugern und den bekannten Molkereien. Diese haben selbst dann Geltung, wenn ein Mitglied die Erzeugerorganisation verlässt. Die Hoffnung, dass Erzeuger die Risiken immer komplexer werdender Managemententscheidungen in großen Molkereien durch Neuorganisation und mehr Wettbewerb loswerden, lässt sich in einem zusammenrückenden Milchmarkt mit nur noch wenigen Partnern mittelfristig nicht begründen.

Ist eine Beschränkung von Lieferbeziehungen im Interesse des Erzeugers? Aus wissenschaftlicher Sicht sind zum Überleben auf modernen Agrarmärkten insbesondere stabile Beziehungen zwischen Käufern und Erzeugern notwendig. Häufige Vertragswechsel verhindern, dass die immer verwundbarere Verarbeitungsstufe langfristig in ihre Erzeuger investiert und dass die Erzeuger im Sinne der Unternehmensziele ihrer Partner investieren. Wer als Indikator gesunden Wettbewerbs den Wechsel in den Lieferbeziehungen heranzieht, übersieht, dass über häufige Wechsel die Effizienzvorteile zunehmend integrierter Wertschöpfungsketten verloren gehen.

Die Zukunft

Genossenschaftsmolkereien gehören nach wie vor zu den führenden Unternehmen der Milchindustrie. Nach drei Milch Krisen und in einem sich rasant verändernden

Verändertes Marktumfeld

Das Marktumfeld, in dem sich die Molkereigenossenschaften traditionell bewegen, hat sich in den vergangenen drei Jahrzehnten internationalisiert und immer mehr verändert:

- **Volatilität und Wettbewerb steigen:** Preis- und Mengenschwankungen am Milchmarkt haben weltweit sprunghaft zugenommen. Die Beurteilung von Investitionen in Produktion und Verarbeitung ist damit deutlich schwieriger geworden. Das führt vor allem für hochspezialisierte Betriebe und die Milchverarbeitung zu höheren Risiken.
- **Produktdifferenzierung steigt:** Der Anteil differenzierter Produkte mit bestimmten Eigenschaften und Nischenprodukten im Einzelhandel wuchs beständig. Gestiegene Verbraucheran-

sprüche, Wissenssprünge und der Investitionsbedarf auf Erzeugerseite verursachen höhere Kosten.

- **Stärkere Integration:** Die höhere Differenzierung hat zu ganz neuen Chancen, aber auch zu Risiken am Markt geführt. Entlang der Wertschöpfungskette sind deshalb auch der Anteil integrierter Produktions- und Verarbeitungsstufen und der Anteil vertraglich gebundener Milch gestiegen.
- **Konzentration in den Marktstrukturen:** Im Einzelhandel, im vorgelagerten Bereich, aber auch auf den einzelnen Marktstufen des gesamten Agrar- und Ernährungssystems hat eine bis heute anhaltende, häufig überregionale Konzentration stattgefunden.

den Politikumfeld stehen Mitgliederbeziehungen und Größenordnungen in der Kritik und die Branche an sich vor großen strukturellen Problemen. Sind die Genossenschaften am Ende zukunftsfähig?

Die Wissenschaft behauptet, dass die Zukunft durch vertikale Integration, professionelle Erzeuger und tendenziell weniger Wettbewerb geprägt sein wird. Diesen Trend durch nationale Politik zu unterbinden, kann zwar für notleidende Akteure kurzfristigen Nutzen stiften, aber auch die Wettbewerbsfähigkeit der Branche gefährden. In jedem Fall werden Politiken, die mehr horizontale Bündelung, Dynamik im Wechsel und die Beschränkung von Lieferverträgen im Interesse der Erzeuger fördern, mittelfristig weder die Rückkehr zu wettbewerblichen Strukturen noch die zu stabileren Preisen bewirken.

Bei den Standardmilchprodukten erzwingt der internationale Milchmarkt, dass die Industrie weitere Wertschöpfung aus der engen Zusammenarbeit mit den Erzeugern zieht und die leistungsfähigen Erzeuger nicht ausplündert, sondern fördert. Genau in diesem Zusammenhang

scheint es wichtig, das Konzept der Genossenschaftsmolkerei im Sinne moderner Agrarmärkte neu zu überdenken: Zum einen handelt es sich um eine Organisationsform mit institutionalisierter Anbindung der Erzeuger über Andienungspflicht, Eigentums- und Stimmrechte. Zum anderen handelt es sich um eine Unternehmensform, die die Vorzüge horizontaler Integration (Bündelung) mit Verarbeitung und Vermarktung vereint und bislang auch einen gewissen rechtlichen Sonderstatus genießt (Milchpaket, Genossenschaftsgesetz).

Für die Erzeuger – ganz egal ob Genossenschaftsmitglieder oder nicht – bleibt das Problem, dass sie nur noch wenige Auswahlmöglichkeiten haben und risikobehafteten Managemententscheidungen ausgesetzt sind. Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass das Bundeskartellamt im Januar das Musterverfahren gegen das DMK eingestellt hat. Die Behörde gibt sich nach der Kündigung von 20% der Mitglieder in der Annahme zufrieden, mehr Wettbewerb beobachtet zu haben. Diese ist angesichts der bekannten Managementprobleme des Unternehmens und der völlig ungeklärten Frage, wohin die Erzeuger überhaupt abwandern, problematisch. Die Einstellung des Verfahrens dagegen nicht.

In vielen Ländern werden Genossenschaften heute als Mittel zur Verlangsamung und Abschwächung der sozialen Härten eines schnellen Strukturwandels diskutiert. Dieser Rolle kann die Genossenschaft als Element einer modernen und besonders leistungsfähigen Milchindustrie in Deutschland aber nicht entsprechen.

Die Zukunft wird davon abhängen, wie gut Erzeuger und Molkereimanager es vermögen, die jeweiligen Eigenschaften ihrer Organisationsform zu echten Wettbewerbsvorteilen werden zu lassen:

- **Das Genossenschaftsmanagement** muss aus der aktiven Bearbeitung der Mitglieder- und Lieferbeziehungen weitere Anreize für die Einbindung der Milchbauern schaffen.
- **Die Mitglieder** müssen ihre Rolle als Eigentümer ernst nehmen, zunehmend auch von genossenschaftlichen Unternehmen in anderer Rechtsform. Sie müssen unvermeidbare Risiken aktiv mitgestalten, die bestehenden Mitgliedergremien strategisch besetzen und auch die Wege ihrer Mitsprache professionalisieren.
- **Die Wettbewerbspolitik** muss sich im Erzeugerinteresse eher zurückhalten.

Fazit. Die Molkereigenossenschaften sind in der Vergangenheit immer stärker gewachsen und werden das auch weiterhin tun. Für die Erzeuger bedeutet dies auf der einen Seite, dass sie immer weniger Alternativen bekommen, an wen sie ihre Milch liefern. Andererseits spielen die großen Unternehmen in der Regel ihre Marktmacht gegenüber den Erzeugern nicht aus, sondern werben vermehrt um die »besten Erzeuger«. Die viel diskutierten Lösungen für mehr Wettbewerb um die Milch durch den Zusammenschluss in Erzeugerorganisationen und verkürzte Vertragslaufzeiten bieten den Milcherzeugern langfrishtig nur scheinbare Alternativen.

Vieles spricht dafür, dass der Wettbewerb ganzer Wertschöpfungsketten die Zukunft der Milchindustrie und damit auch die Zukunft der Genossenschaftsmolkereien bestimmt. Die Effizienz und Geschwindigkeit im Aufbau dieser Ketten

Bei einem häufigen Wechsel der Lieferbeziehungen geht eher Wertschöpfung verloren.

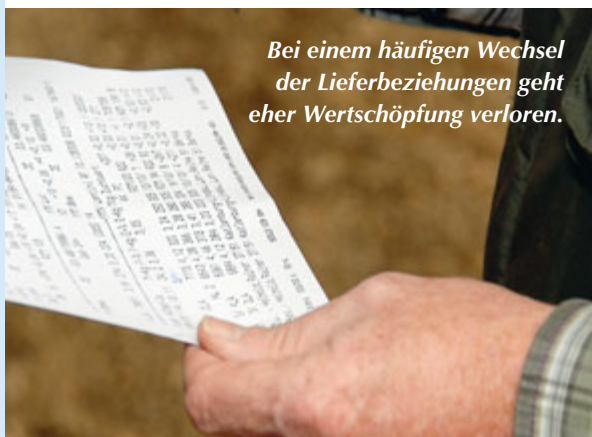


Foto: landpixel

Die Molkereien sollen es richten

AMK. Von der Agrarministerkonferenz Ende April in Münster hatten sich wohl viele Milcherzeuger mehr erhofft. Klare Beschlüsse zum Milchmarkt gab es kaum. Einzig darauf, dass der Bund sich auf EU-Ebene dafür einsetzen soll, die maximal zulässige Bündelungsmenge für anerkannte Erzeugerorganisationen anzuheben, konnten sich die Minister einigen. Derzeit dürfen Erzeugerorganisationen 3,5% EU-Menge bündeln.

Auf keinen gemeinsamen Nenner kamen die Agrarminister im Hinblick auf den Artikel 148 der Gemeinsamen Marktordnung. Demnach hat jeder Erzeuger ein Recht auf einen Vertrag, der unter anderem Preis und Menge regelt. Hier sehen die Minister die Molkereien am Zug, ihre Lieferbedingungen anzupassen. Allerdings setzen sie die Branche insofern unter Zugzwang, als dass sie bis Herbst einen Rechtsrahmen erarbeiten wollen. Sollten Veränderungen bis dahin nicht in Gang kommen, könnte es doch staatliche Vorgaben zu den Lieferbeziehungen geben. Immerhin 13 von 16 Ministern hatten sich bereits in Münster dafür ausgesprochen.

Auch im Hinblick auf Kriseninstrumente konnten die Agrarminister nicht die nötige Einstimmigkeit erzielen. Der Vorschlag, in Krisenzeiten die Milchmenge EU-weit temporär, obligatorisch und entschädigungslos zu reduzieren, wird aber immerhin von zehn Ländern unterstützt. Darunter sind die großen Milcherzeugerländer Bayern, Niedersachsen und Schleswig-Holstein. – kh –

wird erfolgsbestimmend. Hier müssen sowohl die führenden Köpfe der Unternehmen als auch die Erzeuger als Eigentümer ihre Verantwortung stärker wahrnehmen. Modern interpretiert lässt sich bei diesen Anforderungen dann aber ein durchaus optimistisches Bild der Zukunft der Genossenschaftsmolkereien zeichnen.

*Prof. Dr. Markus Hanisch,
Humboldt-Universität zu Berlin,
Jos Bijman, Universität Wageningen*