

Studie zur Wettbewerbsfähigkeit deutscher Hauptgenossenschaften im EU-Binnenmarkt – Ergebnisse zeigen Stärken und Handlungsfelder für deutsche Raiffeisen-Gruppen

Hannover, 17. Juni 2010. Anlässlich des heutigen Deutschen Raiffeisentags 2010 in Hannover präsentiert die Agrifood Consulting GmbH erste Ergebnisse einer Studie zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Raiffeisen-Hauptgenossenschaften im europäischen Binnenmarkt. Die Analyse zeigt, dass die deutschen Hauptgenossenschaften mit der BayWa AG und der Agravis AG zwei Key-Player im zunehmend konzentrierten europäischen Binnenmarkt vorweisen. Die Studie benennt vier Handlungsfelder, um die Wettbewerbsposition der deutschen Raiffeisen-Hauptgenossenschaften weiter zu festigen: **Horizontale Diversifikation der Geschäftsfelder, stärkere Internationalisierung, Differenzierung über profilierte Geschäftsmodelle sowie stärkere Integration in die Wertschöpfungskette.**

Die Struktur der genossenschaftlich organisierten Unternehmen in der europäischen Agrar- und Ernährungswirtschaft verändert sich dynamisch. Unternehmensübernahmen, Fusionen oder strategische Partnerschaften prägen mittlerweile das Tagesgeschäft. Die Unternehmen reagieren damit auf die vielfältigen Veränderungen in ihrem Umfeld. Eine Analyse der Umsatzentwicklungen in den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen Milch-, Fleisch-, Gemüse-, Waren- und Mehrzweckgenossenschaften unterstreicht den gewaltigen Konzentrations- und Konsolidierungsprozess. Die Top-5 Unternehmen der jeweiligen Kategorien haben ihren Umsatz seit 2003 um durchschnittlich 69,5 % gesteigert – dies entspricht einem nominellen Wert von 1,3 Mrd. Euro pro Unternehmen. Erfreulich ist, dass in jeder Kategorie zumindest ein deutsches Unternehmen in der Spitzengruppe zu finden ist.

Auf den genossenschaftlich organisierten Unternehmen lastet ein enormer Handlungsdruck. Viele Genossenschaften spüren den heißen Atem ihrer ausländischen Wettbewerber – insbesondere aus Skandinavien. Aber: Größe ist nicht alles. Viele kleine genossenschaftliche Gruppen differenzieren sich im Markt mit (regionalen) Nischenstrategien und nutzen die Kernvorteile der genossenschaftlichen Organisationsform (hohe Lieferanten- und Kundenbindung) zur Festigung ihrer Wettbewerbsposition.

Hauptgenossenschaften im Fokus

Im Fokus der Studie der Agrifood Consulting steht die Analyse der Wettbewerbspositionen der Hauptgenossenschaften im europäischen Binnenmarkt. Hinsichtlich dieses Untersuchungsfelds kann zunächst festgehalten werden, dass sich der Agrarhandel zunehmend in einer „Sandwichposition“ befindet (vgl. Abbildung 1). Auf der Beschaffungsseite steht den Unternehmen eine konzentrierte, machtbewusste Vorleistungsindustrie (insbesondere in den Geschäftsfeldern Pflanzenschutzmittel, Saatgut und Landtechnik) gegenüber. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft konfrontiert die Raiffeisen-Genossenschaften auf der Absatzseite mit größer-strukturierten Einheiten. Besonders bei landwirtschaftlichen Zukunftsbetrieben steht das Geschäftsmodell des Agrarhandels unter Druck. In diesem Segment findet eine Substitution der Kernaktivitäten durch direkte Geschäftsbeziehungen zu den Vorleistungsindustrien sowie die selbstständige Lagerung, Aufbereitung und Vermarktung der Ernte statt. Gleichzeitig sind Zukunftslandwirte wenig gebun-

den und treffen ihre Einkaufsentscheidung zunehmend preisorientiert. Nur durch ein profiliertes und zukunftsorientiertes Geschäftsmodell kann der Agrarhandel diese Herausforderungen bewältigen und seine Position in der Wertschöpfungskette langfristig sichern.



Abbildung 1: Sandwich-Position des Agrarhandels

Zweites Kernergebnis ist, dass die deutschen Hauptgenossenschaften im Vergleich zu ihren europäischen Hauptwettbewerbern über einen insgesamt geringen Internationalisierungsgrad verfügen. Nur die BayWa AG kann in größerem Umfang Auslandsaktivitäten vorweisen (in 14 Ländern, Schwerpunkt Österreich). Raiffeisen-Gruppen in Frankreich oder Skandinavien sind diesbezüglich einige Schritte weiter und realisieren zum Teil enorme Wachstumsschritte durch Aktivitäten im Ausland. Beispielhaft für diese Entwicklung steht die Übernahme der HaGe Kiel durch die DLG und Lantmännern. Ein Blick ins europäische Ausland zeigt zudem, dass sich insbesondere die Gruppen in Frankreich – aber auch in Skandinavien – zunehmend rück- und vorwärts integrieren. Hierdurch entstehen Konzerne (sogenannte Multipurpose), die über eigene Vorleistungssparten verfügen (bspw. Saatgut oder Futtermittel) und gleichzeitig mit Molkereiaktivitäten, Schlachthöfen oder Mühlen die Veredlung der Rohprodukte selbst koordinieren. Ein starkes Vorantreiben von Geschäftsfelddiversifikationen – wie bei den deutschen Hauptgenossenschaften üblich – lässt sich im Ausland kaum finden.

Auf die Herausforderungen reagieren

Die Hauptgenossenschaften müssen auf die vielfältigen Herausforderungen reagieren, um ihre Wettbewerbspositionen zu festigen. Der (anorganische) Wachstumshunger leistungsstarker europäischer Wettbewerber in den Kerngeschäftsfeldern der Hauptgenossenschaften ist ungebrochen. Der Konsolidierungs- und Konzentrationsprozess wird zügig voranschreiten und damit verbunden großen Playern im Markt wichtige Kostenvorteile durch Economies of scale und scope bringen. Durch diesen strategischen Wettbewerbsvorteil können besonders preissensible Kundengruppen in der Landwirtschaft – bspw. Zukunftslandwirte – gebunden werden. Gleichzeitig ist zu erwarten, dass die Rückwärtsintegration im Agrarhandel zunimmt und damit der verstärkte Aufbau eigener Marken und Produkte (aktuelles Beispiel: Fusionsverhandlungen zwi-

schen InVivo Group und RAGT). Diese Strategie ist wesentliches Instrument zur Festigung der Wettbewerbsposition im „Markt-Sandwich“.

Aus Sicht der Agrifood Consulting stehen den Hauptgenossenschaften vier grundsätzliche Positionierungsalternativen zur Verfügung:

- **Option 1 – horizontale Diversifikation:** Großhandelskompetenzen auf andere Geschäftsfelder übertragen und damit selektiv in Heimatmärkten und im Ausland wachsen.
- **Option 2 – Internationalisierung:** Klassisches Geschäftsmodell (Bezugs- und Absatzgeschäft) international vorantreiben um Economies of scale und scope zu erzielen. Notwendige Voraussetzung: Organisationale Offenheit für Kooperationen und Fusionen sowie finanzielle Leistungsfähigkeit.
- **Option 3 – Differenzierung:** Differenzierung in (regionale) Nischen- bzw. Spezialmärkte mit einem profilierten Großhandelsgeschäftsmodell.
- **Option 4 – vertikale Integration:** Position in der Wertschöpfungskette als Value Net Integrator festigen oder Geschäftsmodell der französischen Multipurposes übernehmen.

Festzuhalten bleibt, dass die Internationalisierung der Geschäftstätigkeiten für die Hauptgenossenschaften ein wichtiges Betätigungsfeld ist. Eine verstärkte Internationalisierung und damit verbunden das Erreichen von Größenvorteilen (zur wirtschaftlichen Realisierung moderner Vertriebs- und Logistikkonzepte) ist wesentlicher Stellhebel zur Sicherung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit und zur Vermeidung der Rolle des (passiven) Akquisitionsobjekts. Daneben ist die Entwicklung zukunftsorientierter Unternehmensstrategien notwendig. Durch die Schaffung wahrnehmbarer Marktleistungen mit deutlichen Mehrwerten für landwirtschaftliche Kunden (Übernahme von Marktrisiken, Wertschöpfungspartnerschaften mit großen Landwirten) kann die Rolle in der Wertschöpfungskette gefestigt werden. Im Rahmen der Überprüfung der Geschäftsmodelle muss ebenso die Frage der Kernkompetenzen beantwortet werden. Welche Ressourcen sind zukünftig wertvoller und schwieriger zu imitieren – Großhandelskompetenzen oder das Branchen-Know-how in der Agrar- und Ernährungsindustrie? Die allgemeinen Makrotrends in der Agrar- und Ernährungsindustrie (bspw. Zunahme der Weltbevölkerung und damit steigender Bedarf nach Lebensmitteln, Verknappung fossiler Rohstoffe und damit Wettbewerb Teller vs. Tank) weisen darauf hin, dass durch die Integration von Wertschöpfungsstufen (vor- oder nachgelagert) und damit der Fokussierung auf das Branchen-Know-how die Wettbewerbsfähigkeit im globalen Kontext deutlich gesteigert werden.

Kontakt

Gerne steht Ihnen bei Rückfragen zur Studie Dr. Julian Voss zur Verfügung. Bitte nutzen Sie dafür folgende Kontaktdetails:

Agrifood Consulting GmbH | Spiller, Zühlsdorf + Voss

Dr. Julian Voss

Weender Landstraße 6

37073 Göttingen

Telefon 0551 / 79774515

jvo@agrifood-consulting.de

Über den Deutschen Raiffeisenverband e.V. (DRV)

Der DRV vertritt die Interessen der genossenschaftlich organisierten Unternehmen der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft. Als wichtiges Glied der Wertschöpfungskette Lebensmittel erzielen die rd. 2.700 DRV-Mitgliedsunternehmen im Agrarhandel und in der Verarbeitung von Agrarerzeugnissen mit rund 100.000 Mitarbeitern einen Umsatz von 37,5 Mrd. Euro. Landwirte, Gärtner und Winzer sind die Mitglieder und damit Eigentümer der Genossenschaften.

Über die Agrifood Consulting GmbH

Die Spiller, Zühlsdorf + Voss Agrifood-Consulting GmbH ist eine mittelständische Unternehmensberatung mit dem Themenfokus Marketing, Vertrieb und Marktforschung für Kunden aus der Agrar- und Ernährungsindustrie. Entstanden als ein Spin-Off des Lehrstuhls für Lebensmittel- und Agrarmarketing an der Georg-August-Universität Göttingen (Prof. Dr. Achim Spiller) greift die Agrifood Consulting bei ihren vielfältigen Beratungsmandaten auf einen breiten Fundus an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen zurück. Ihren Klienten bietet das junge Beratungsunternehmen mit einem großen Track-Record eine hohe Forschungskompetenz in der Agrar- und Ernährungsindustrie und die Leistungsstärke und Professionalität eines inhabergeführten Beratungsunternehmens. Bei der Agrifood Consulting arbeitet heute ein Kernteam aus 10 Spezialisten.