HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Genossenschaften gestalten Zukunft

Analyse und Bewertung von Veränderungsprozessen

Prof. Dr. Markus Hanisch,
Humboldt-Universität zu Berlin

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

Determinanten der genossenschaftlichen Leistung

Δ : Status Quo und aktuelle Veränderungsprozesse

Bausteine der Analyse und Bewertung

Thesen für die Zukunft

Performance

1. Markt- / Politik-Umfeld

2. Marktposition,
Wertschöpfungskette

3. Eigentümer,
Führungsstruktur, Aufsicht

Qualität ↓

↓ Risiken

Genossenschaftliche Leistung/Erfolg

Kernfragestellungen

- Wie verändert sich das Marktumfeld?
- Wie positionieren sich die Genossenschaften?
- Welches sind die Hauptveränderungsprozesse in den Genossenschaften selbst?
- Zukunftsaussichten/Forschung?

Faktor 1: Marktumfeld

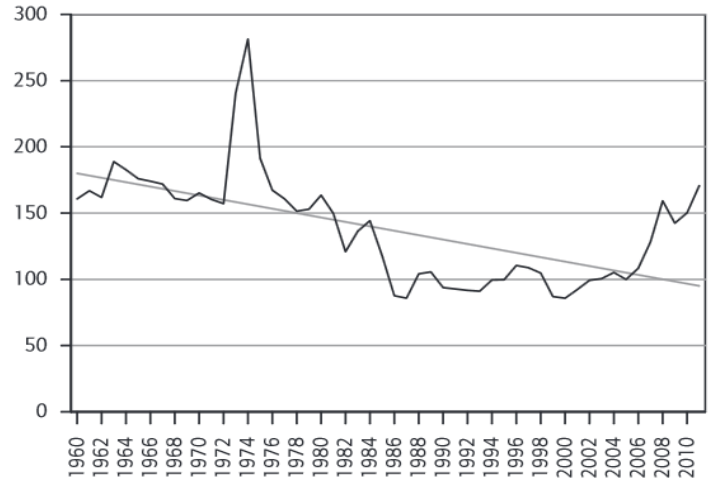
Umfeld: Ende sinkender Nahrungsmittelpreise (v.Witzke)

- Nahrungsgüterdefizit der Entwicklungsländer wird sich von 2000 bis 2030 verfünffachen.

Abbildung 1

Index landwirtschaftlicher Rohstoffpreise 1960–2011

Deflationiert, 2005 = 100



Quelle: World Bank (2012).

- Neue Beschäftigungs- und Einkommenschancen für die Agrar-und Ernährungswirtschaft .

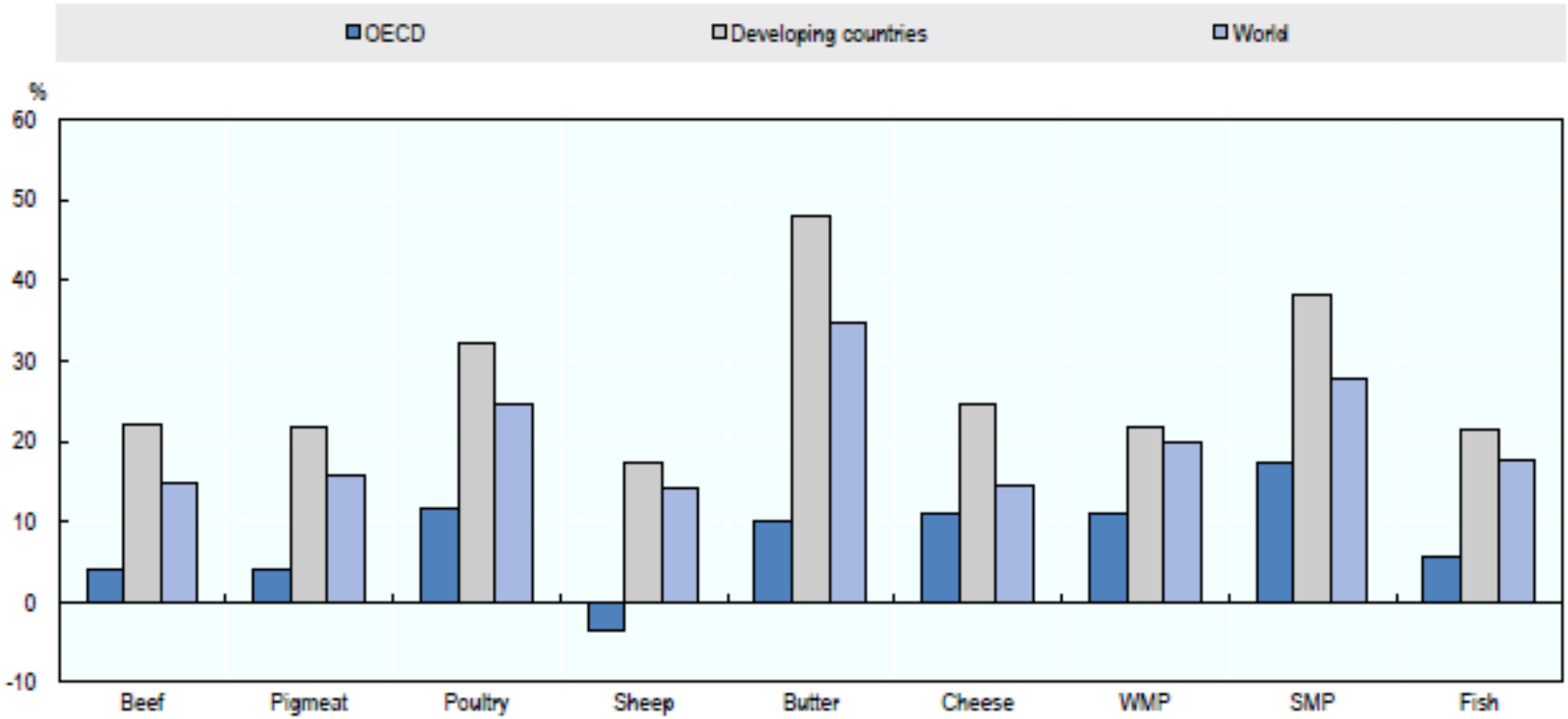
- Europa und die GUS werden ihre landwirtschaftliche Produktion langfristig ausweiten müssen

- Wenn die Erzeuger hiervon profitieren sollen werden Genossenschaften wichtige Beiträge leisten (müssen).

Umfeld: Weltmarkt am Beispiel tierische Produkte

Figure 1.11. Higher consumption of livestock and fish products

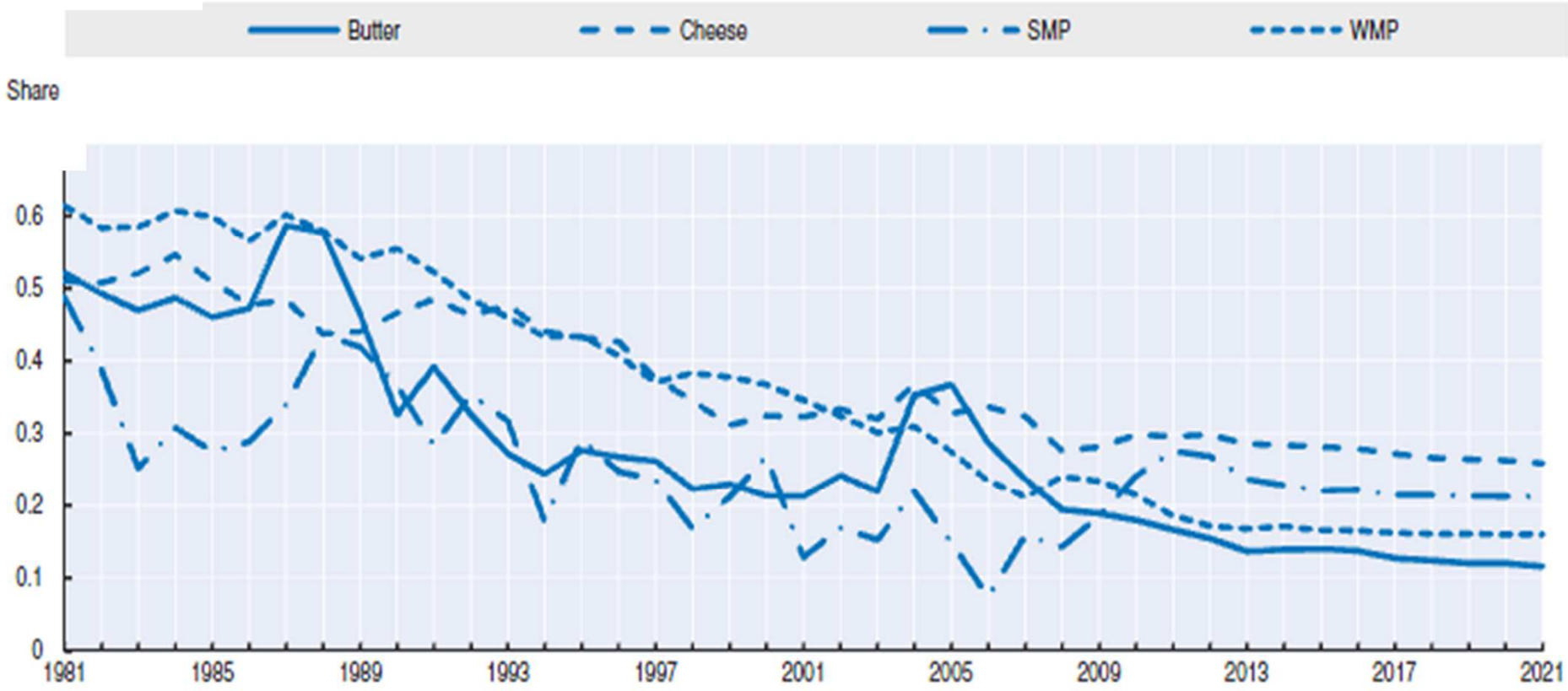
Per cent change 2022 relative to 2010-12



Source: OECD and FAO Secretariats.

Umfeld: Die EU am Weltmilchmarkt

„Dem Volumen nach wird die globale Milchproduktion bis zum Jahr 2020 um 154 Mio. t zunehmen. Der Anteil der EU wird schrumpfen."



Quelle: OECD and FAO Secretariats

Umfeld: Die EU am Weltweinmarkt

OIV Konjunkturbericht März 2013

Umfeld: Konzentration der Marktgegenseiten

2012

- 5 Einzelhändler verhandeln ¾ des Lebensmittelumsatzes in Deutschland.

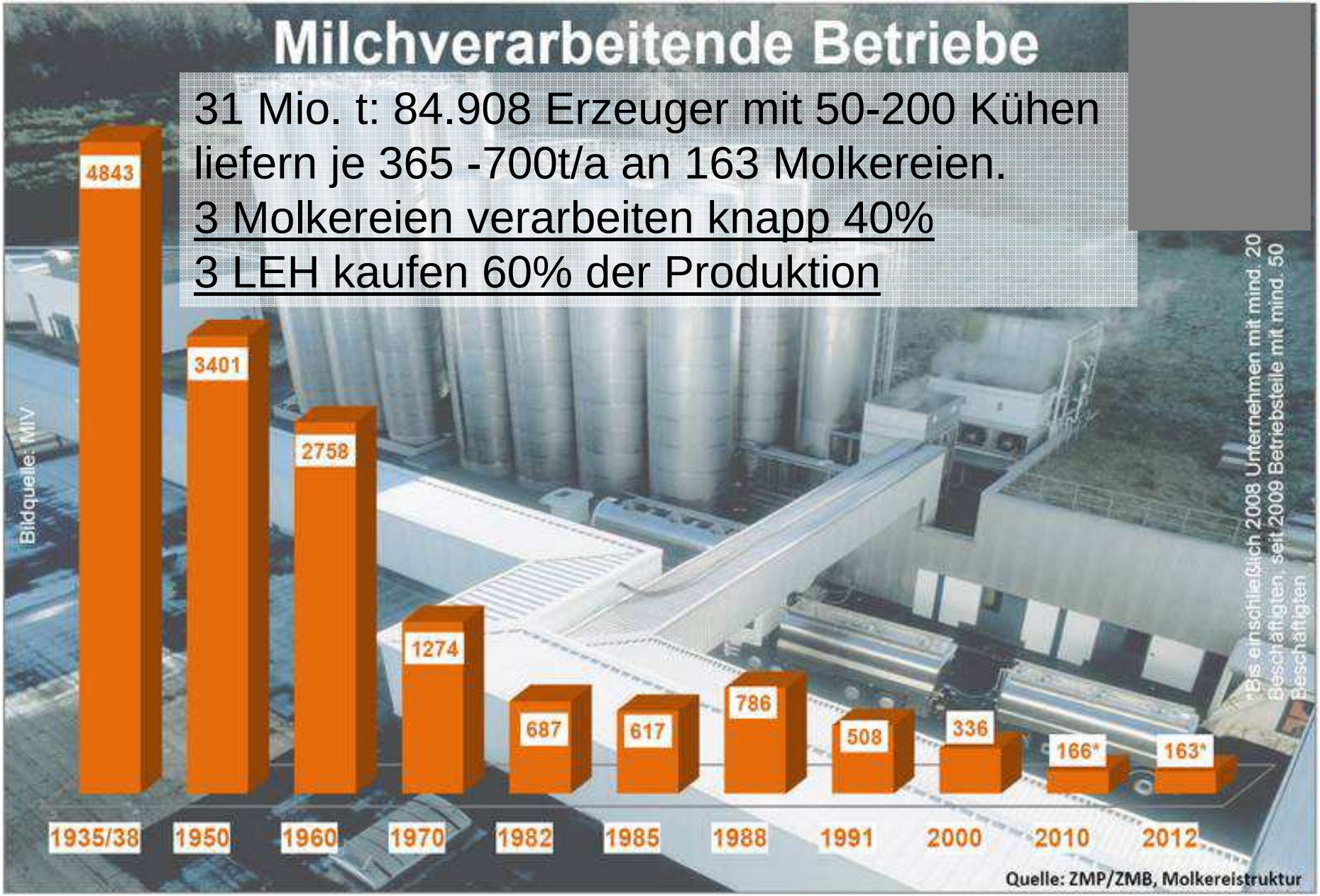
2012

- 10 Einzelhändler verhandeln über ⅓ des Lebensmittelumsatzes in Europa.

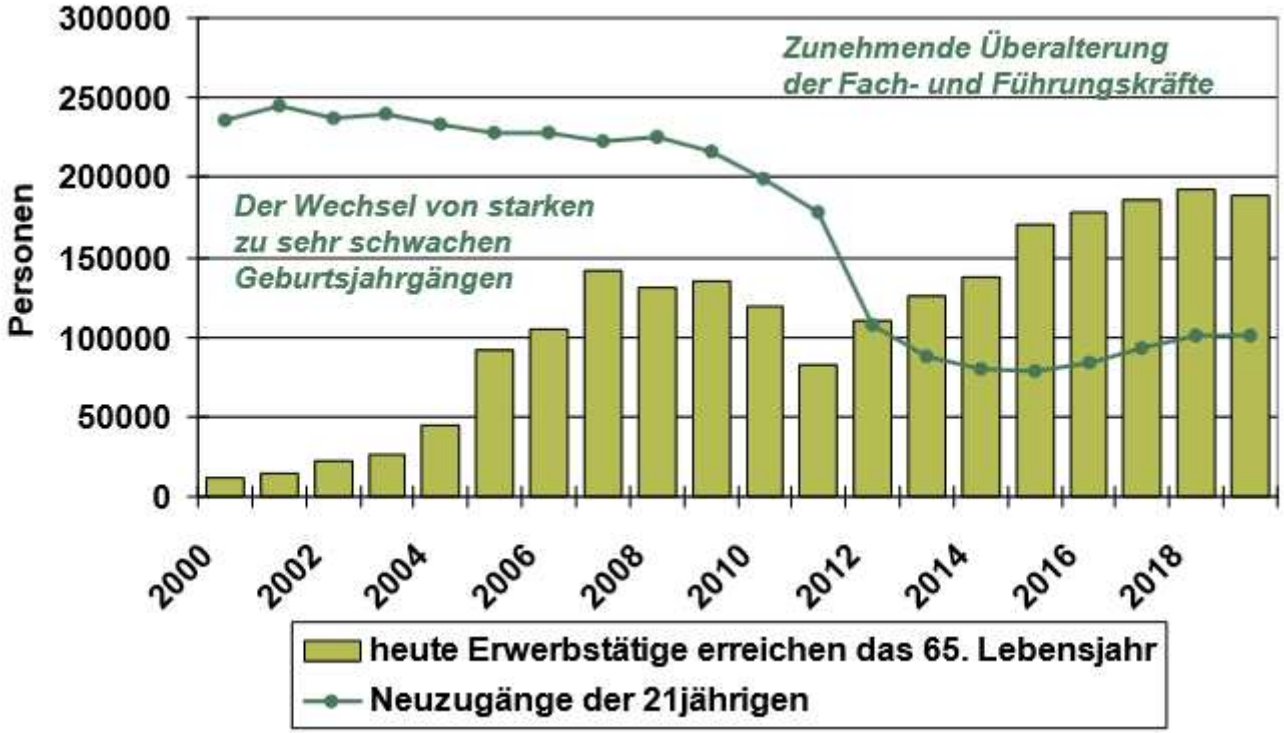
Umfeld: Ungleichgewichtige Märkte/Imbalances
(2008: DG-Agri und DG-Competition)

- Marktmacht in Verarbeitung
- Einzelhandelsdominanz
- Preisverzerrungen
- Gezielte Manipulationen
- Steigende Volatilität

Umfeld Konzentration



Umfeld: Fachkräftemangel?

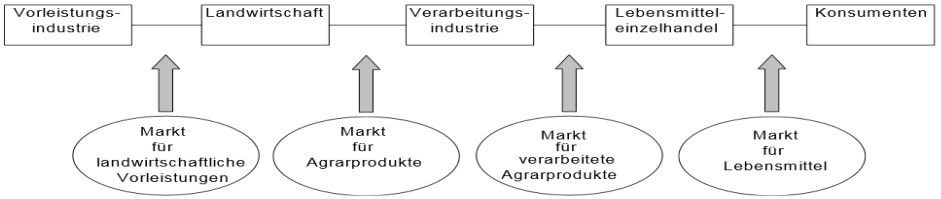


1. Umfeld

- Starkes Nachfragewachstum
- Starke Konkurrenz durch Schwellenmarktexpansion
- Die Agrarunternehmen der EU verlieren bis 2022 in ihrer Gesamtheit weiter globale Marktanteile
- Dies gilt u.a. für Milch, Wein, Getreide und Fleisch
- Wenige Genossenschaften können sich auf einen Nischenmarkt verlassen
- Demografischer Wandel könnte zum Engpass an Fachkräften führen
- Starke Konzentration und Marktungleichgewichte
- Zukunftsstrategie Exportanschluss und Internationalisierung

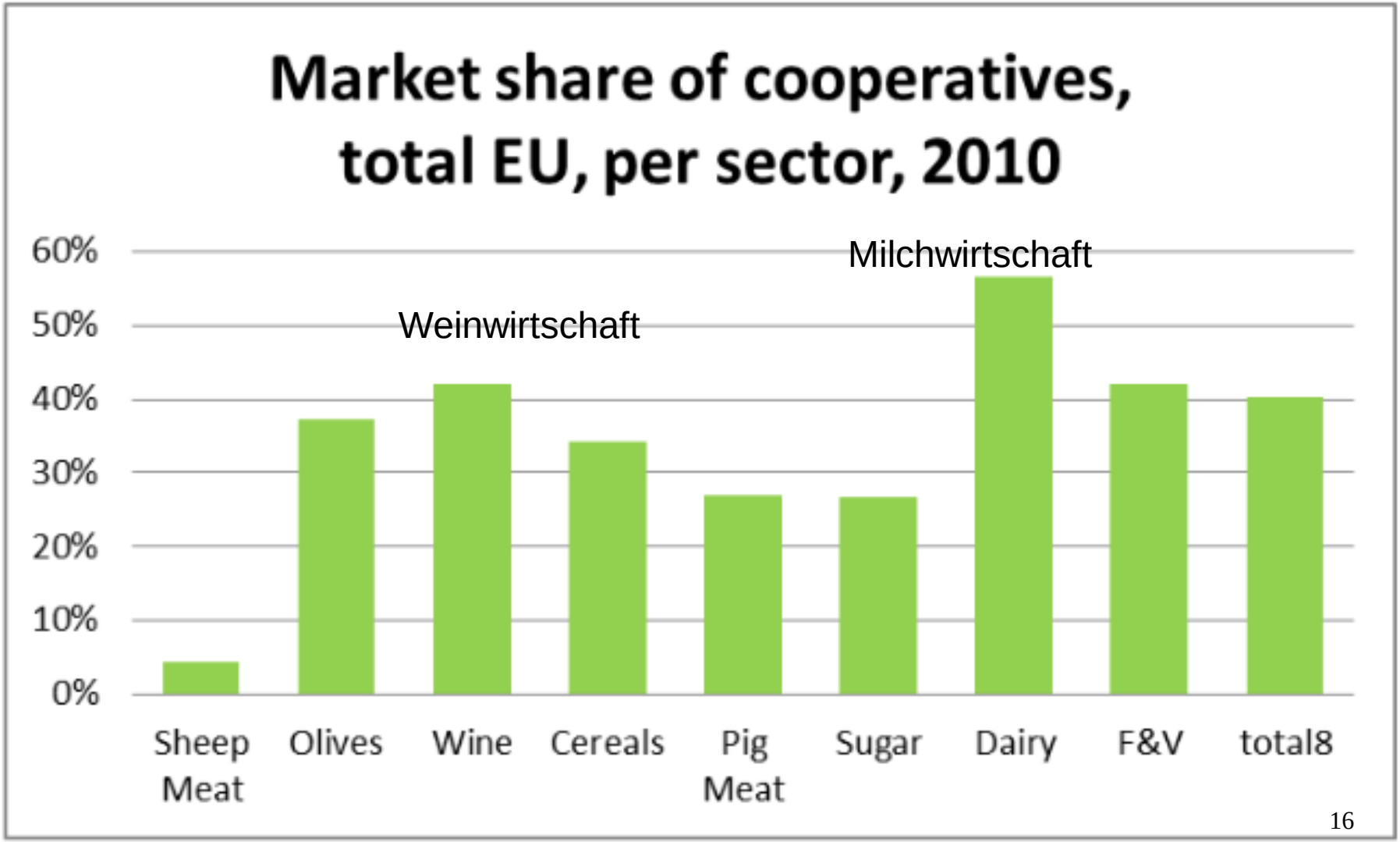
„Race to Size“

2. Markt-Position und Wertschöpfung



Prof. Dr. Tilman Becker
Universität Hohenheim

Genossenschaften sind am EU-Markt überaus erfolgreich



Auch weltweit …

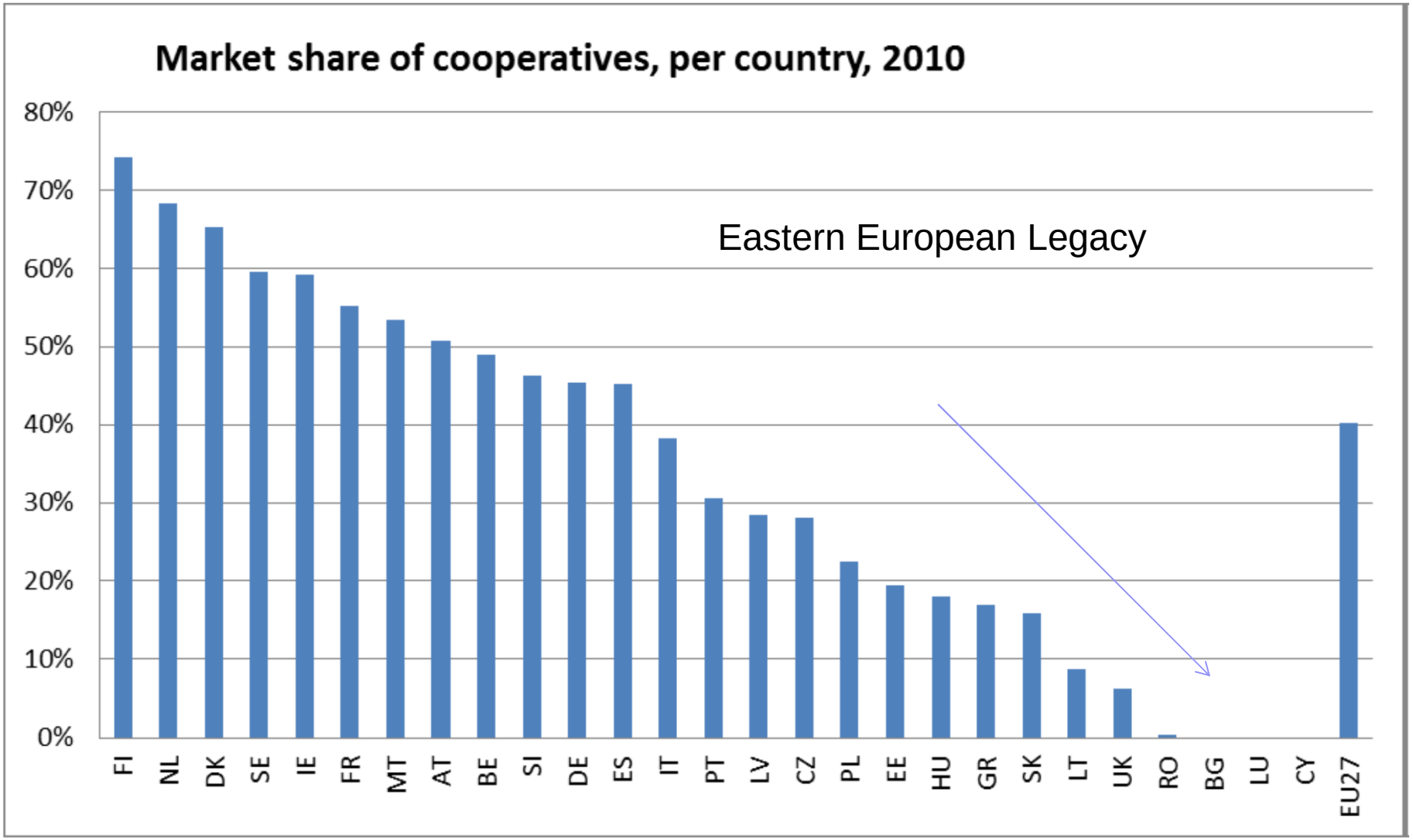
Figure 1: Global dairy top-20, 2013

#	Last year	Company	Country of headquarters	Dairy turnover, 2012 (USD billion)	Dairy turnover, 2012 (EUR billion)
1	1	Nestlé	Switzerland	30.1	23.4
2	2	Danone	France	19.4	15.1
3	3	Lactalis	France	18.0	14.0
4	4	Fonterra	New Zealand	16.0	12.5
5	5	FrieslandCampina	Netherlands	13.5	10.5
6	6	Dairy Farmers of America	US	12.1	9.4
7	8	Arla Foods	Denmark/Sweden	10.8	8.4
8	7	Dean Foods	US	8.8	6.9
9	12	Saputo	Canada	8.4	6.5
10	10	Meiji	Japan	7.7	6.0
11	11	Unilever*	Netherlands/UK	7.5	5.8
12	15	Yili	China	6.5	5.1
13	--	Morinaga	Japan	5.8	4.5
14	14	Sodiaal*	France	5.8	4.5
15	16	Mengniu	China	5.7	4.5
16	9	Kraft Foods	US	5.7	4.4
17	13	DMK	Germany	5.7	4.4
18	17	Bongrain	France	5.3	4.1
19	19	Schreiber Foods*	US	4.5	3.5
20	18	Müller*	Germany	4.2	3.3

*Estimate
Note: Turnover data are dairy sales only, based on 2012 financials and M&A transactions completed between 1 January and 15 June 2013; pending mergers and acquisitions that are not included in the dairy sales are the merger of 3A and Sodiaal, and Yashili's acquisition by Mengniu

Source: Rabobank, 2013

Genossenschaften sind aber in den Ländern sehr unterschiedlich wichtig



… in Spanien und Italien dominieren z.B. die Genossenschaften die Weinverarbeitung

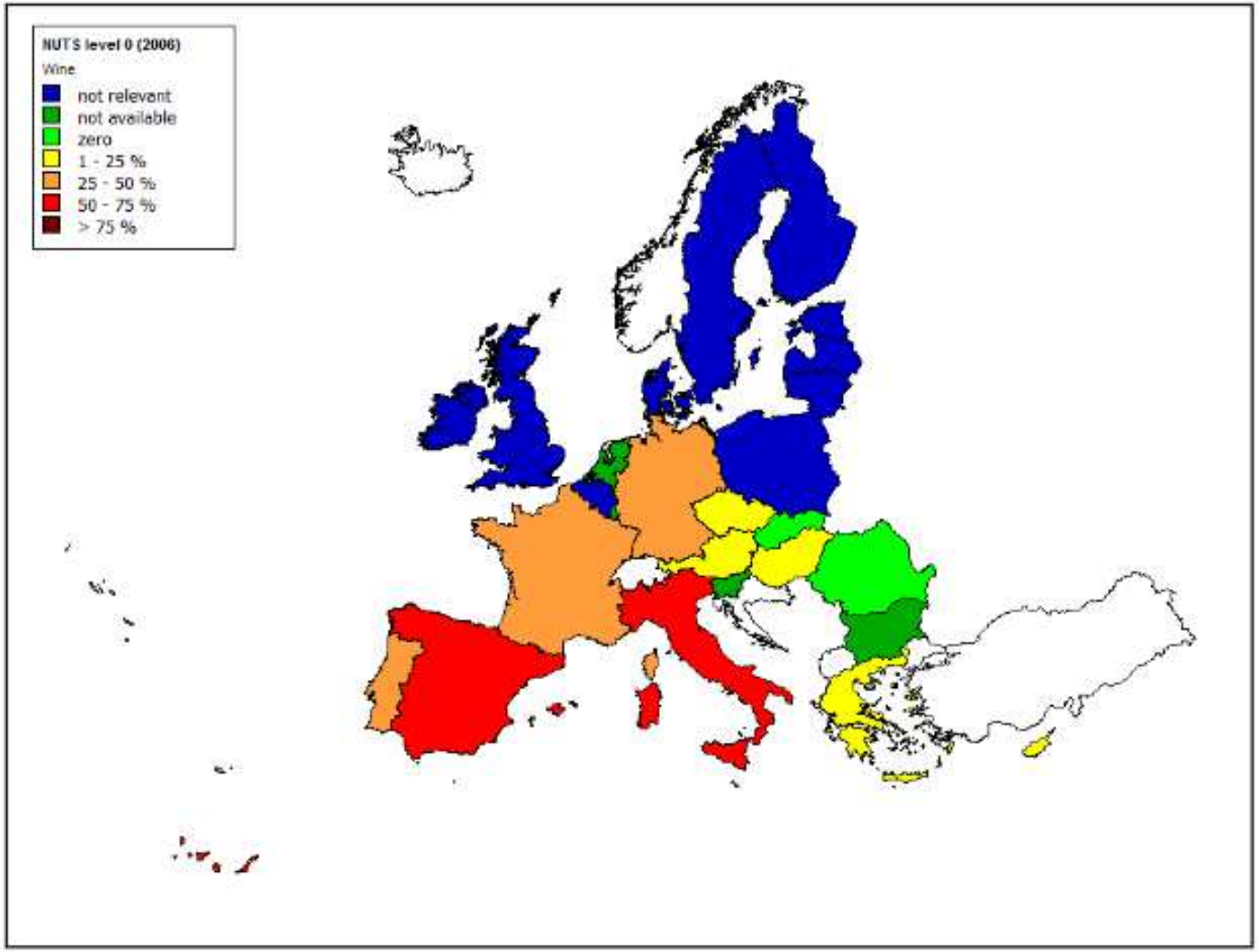


Figure 4.5. Market share of wine cooperatives, 2010

… in Gesamteuropa ist es die Milchwirtschaft, die am stärksten durch Genossenschaften geprägt wird

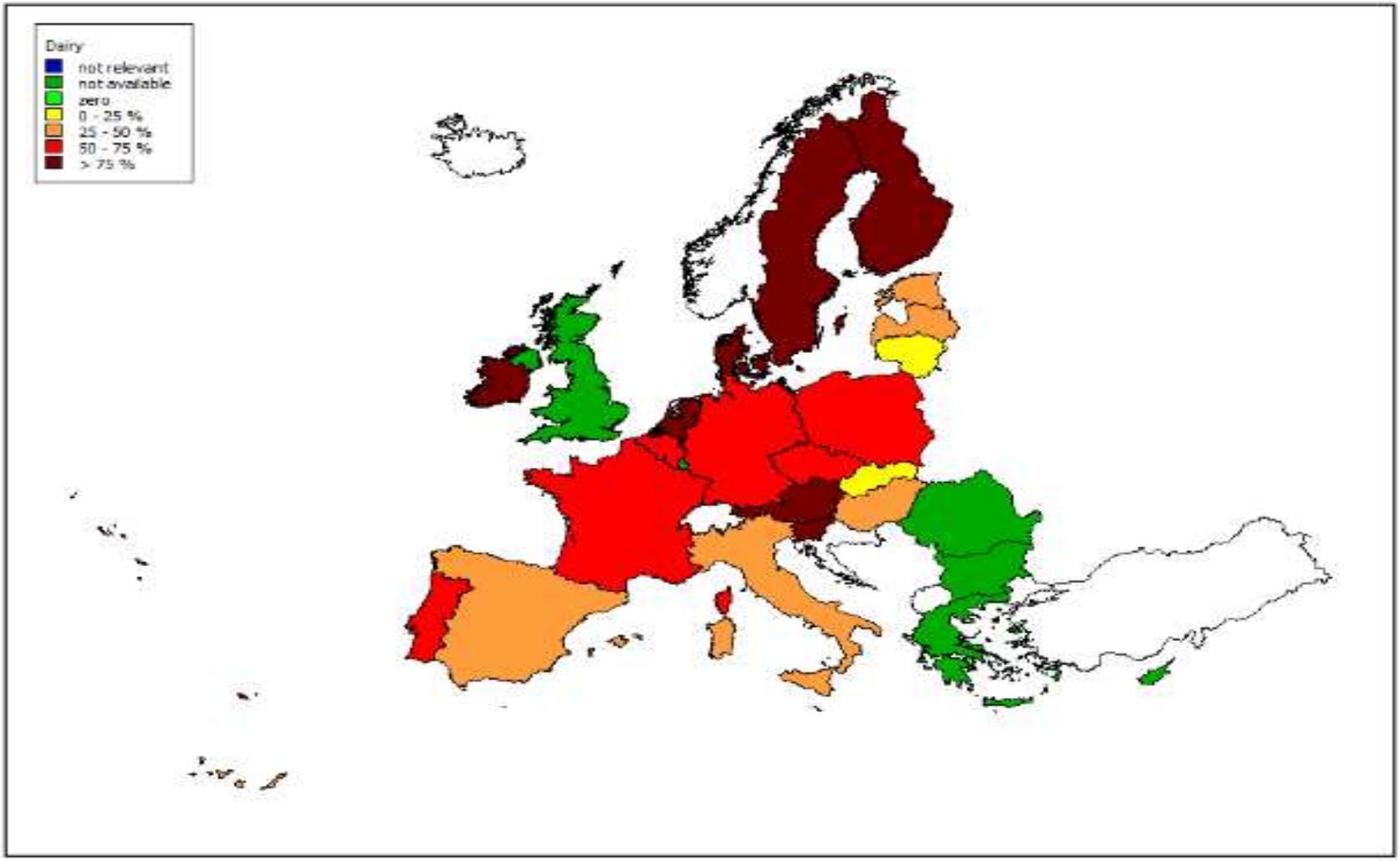


Figure 4.2. Market share of dairy cooperatives, 2010

Positionierung: Export, Fusion und strategische Partnerschaften kennzeichnen die Internationalisierung
Die Genossenschaften arbeiten bereits über Regionen hinweg und erschließen so neue Märkte

Table 7.1. The number of transnational and international cooperatives by sector

	Transnationals 1 (members in all supplying countries)	**Transnationals 2** (members in some but not all supplying countries)	**Internationals** (members only in one country and suppliers in other countries)
Cereals (usually also input supply)	4	7	7
Fruits and vegetables	12	3	15
Dairy	6	3	8
Sugar	2	0	3
Other sectors	8	1	12
Total	**32**	**14**	**45**

(SFC 2013)

2. Markt-Position und Wertschöpfung

- In den 8 wichtigsten Sektoren der Landwirtschaft sind Genossenschaften stark aufgestellt.
- Sie dominieren als größte Gruppe die europäische Milch-, Obst-, Wein, Getreidewirtschaft.
- Sie gehören mit zu den größten Verarbeitungs- und Handelsunternehmen in der Agrarwirtschaft weltweit.
- In vielen Regionen der EU steht aber auch die regionale Entwicklung und lokale Zusammenarbeit im Fokus der genossenschaftlichen Strategie.
- In der Agrarproduktion und Warenwirtschaft dominieren neben der Konzentration Diversifizierungsstrategien in Richtung Energiewirtschaft und kommunale Infrastruktur .
- Exportanteile, Qualitätssicherung und Internationalisierung sind weiter wachsende Bereiche von Genossenschaften.
- Genossenschaften entwickeln Allianzen und Konzernstrukturen über Ländergrenzen hinweg/Genossenschaften werden auch übernommen.

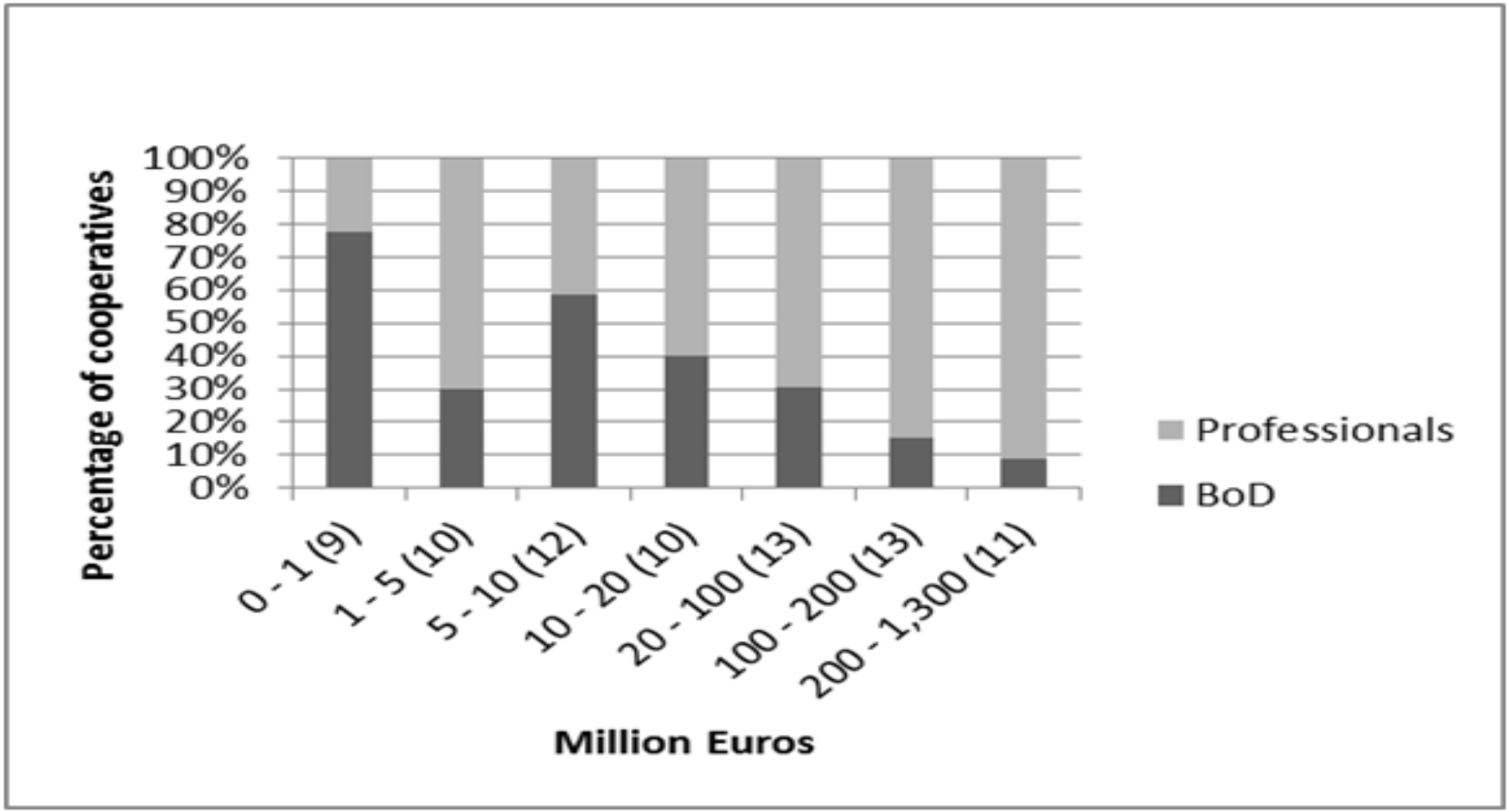
Faktor 3: Eigentümer, Führungsstrukturen, Aufsicht

“A brand is what the consumer perceives it to be” (Wrestling 2001)

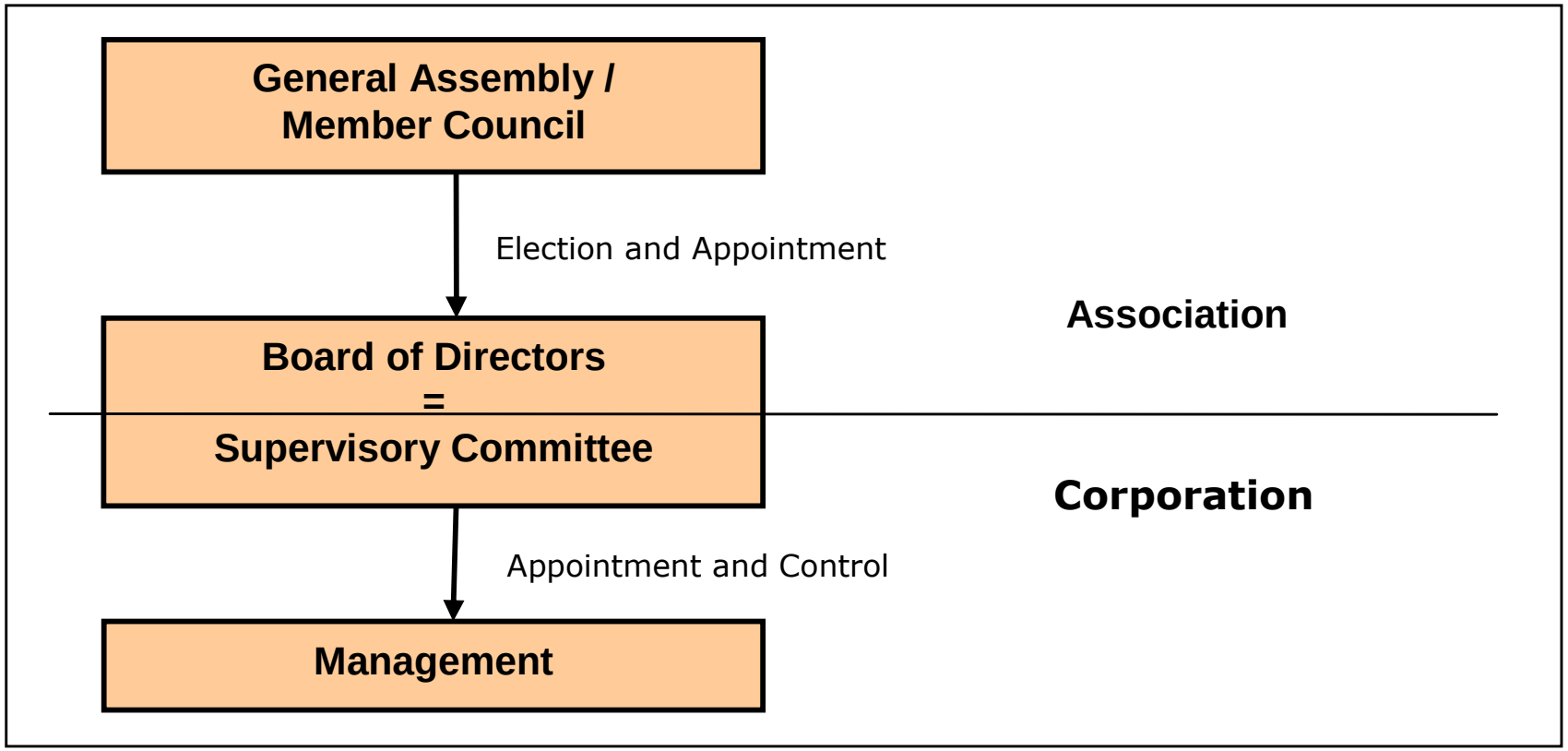
Trend: Zunehmende Orientierung am Verbraucher

Konflikte in der Unternehmensführung führen hieraus zum Spagat zwischen Erzeugerinteressen und Markterfordernissen.

Trend: Mit zunehmender Betriebsgröße übernehmen Profis das Management



Trend: Trennung von Genossenschaft und operativem Geschäft



Veränderung der Kontroll und Führungsstrukturen

Veränderungen interner Kontroll- und Führungsstrukturen

Verlagerung des operativen Geschäfts in AG/GmbH (Niederlande 2003)

	Genossenschaft	Typ	Umsatz	Tradl.	Managment	AG-Modell	Beirat
1	Friesland Foods	dairy	4675	0	0	1	Yes
2	Campina	dairy	3624	0	0	1	Yes
3	FloraHolland	flowers	2136	1	0	0	No
4	Aalsmeer	flowers	1756	1	0	0	No
5	Cosun	sugar	1469	1	0	0	Yes
6	The Greenery	vegetables	1448	0	0	1	Yes
7	Cehave Landbouwbelang	feed	664	0	1	0	Yes
8	AVEBE	potato starch	634	0	1	0	Yes
9	Agrifirm	feed	576	0	0	1	Yes
10	Cebeco Group	poultry	556	1	0	0	No
11	DOC Kaas	dairy	358	0	1	0	Yes
12	CNB	flower bulbs	327	1	0	0	No
13	FresQ	vegetables	317	1	0	0	No
14	FromFarmers	feed	313	0	1	0	Yes
15	Fruitmasters	fruit	265	1	0	0	no
16	ZON	vegetables	237	0	0	1	Yes
17	CZAV	inputs for arable farming	214	0	1	0	Yes
18	Agrico	seed potatoes	200	0	1	0	Yes
19	CNC	mushrooms	186	0	1	0	No
20	VDT	vegetables	155	1	0	0	No
21	Rijnvallei	feed	150	0	0	1	Yes
22	Horticoop	inputs for horticulture	144	1	0	0	No
23	CONO	dairy	133	1	0	0	No
24	CR Delta	cattle breeding	125	0	0	1	No
25	Boerenbond Deurne	inputs	116	1	0	0	No
26	BGB	vegetables	99	1	0	0	No
27	Pigture Group	pig breeding	85	0	0	1	No
28	Rouveen	dairy	65	1	0	0	No
29	Nedato	potato	63	0	0	1	No
30	Boerenbond Ysselsteyn	inputs	59	1	0	0	No

Trotz erkennbarer Trends zur Veränderung:
Forschungsergebnisse aus 27 Ländern
Top 500 Sample der fünf umsatzstärksten Genossenschaften je Sektor…

- Top Genossenschaften haben fast ausschließlich Mitglieder aus einer Region.
- Über 90% der Mitglieder sind noch aktiv
- In lediglich 14% übernehmen außenstehende Profis das Management .
- In annähernd 80% galt nach wie vor das Kopf-stimmrecht.

3. Eigentümer Führungsstrukturen, Aufsicht

- Genossenschaften verändern ihre internen Führungs- und Kontrollstrukturen entlang bestimmter Trends
- Genossenschaften professionalisieren und verschlanken ihr operatives Geschäft
- In einigen Fällen entstehen genossenschaftliche Unternehmen in anderer Rechtsform
- Genossenschaften intensivieren z.T. mit hohen Kosten die Mitgliederkommunikation .
- Genossenschaften arbeiten verstärkt über europäische Grenzen hinweg, regionale Stufen werden häufiger auch mal „absorbiert“.

Kernfragestellungen

- Wie verändert sich das Marktumfeld?
- Wie positionieren sich die Genossenschaften?
- Welches sind die Hauptveränderungsprozesse in den Genossenschaften selbst?
- Zukunftsaussichten/Nachwuchs/Forschung?

Ergebnisse

- Das Marktumfeld für die ländlichen Genossenschaften ist mittelfristig positiv zu beurteilen. Es ergeben sich Chancen.
- Die Genossenschaften positionieren sich als Markt-Gegenseite zum LEH und anderen großen Verarbeitern.
- Dabei müssen sie internationalisieren und professionalisieren. Es entstehen neue genossenschaftliche Unternehmensformen.
- Die formale Beziehungen zu den Eigentümern verändern sich dabei z.T. stark. Die Gremienarbeit auch.
- In vielen Sektoren und Nischen leisten Genossenschaften wichtige Beiträge zur ländlichen Entwicklung und Versorgung. Innovative Technik und die Zusammenarbeit mit den Kommunen wird zum wichtigen Standortfaktor (Hanisch und Sagebiel, 2013).

Zukunft

- Ob die Genossenschaften damit wirklich zukunftsfähig aufgestellt sind muss sich zeigen. Dies hängt u.a.
- von ihren messbaren Preiseffekten am Markt
- Von ihren Wirkungen auf Wettbewerber und übrige Marktteilnehmer

  und
- von ihren Fachkräften und ihrer Mitgliederpolitik ab.
- Was lässt sich verallgemeinern, was u.U. von den Kolleginnen und Kollegen lernen?

Hierzu besteht Forschungsbedarf!

Zukunftsfragen

- Wie wirken die Genossenschaften schon heute auf Marktgleichgewichte und Erzeugerpreise, was lässt sich beweisen?
- Wie sähe der Markt eigentlich ohne die Genossenschaften in einzelnen Sektoren aus?
- Wie verändern sich die Präferenzen der Eigentümer wenn sich das Marktumfeld ändert?
- Wie sieht eine gute Mitgliederpolitik aus, was darf sie die Genossenschaft kosten?
- Welche Innovationen passen zu welchem Umfeld?

“Yardstick“-Effekte

Können z.B. starke Genossenschaften in ihren Ländern Durchschnitts-Erzeugerpreise stützen (am Beispiel Milch)?

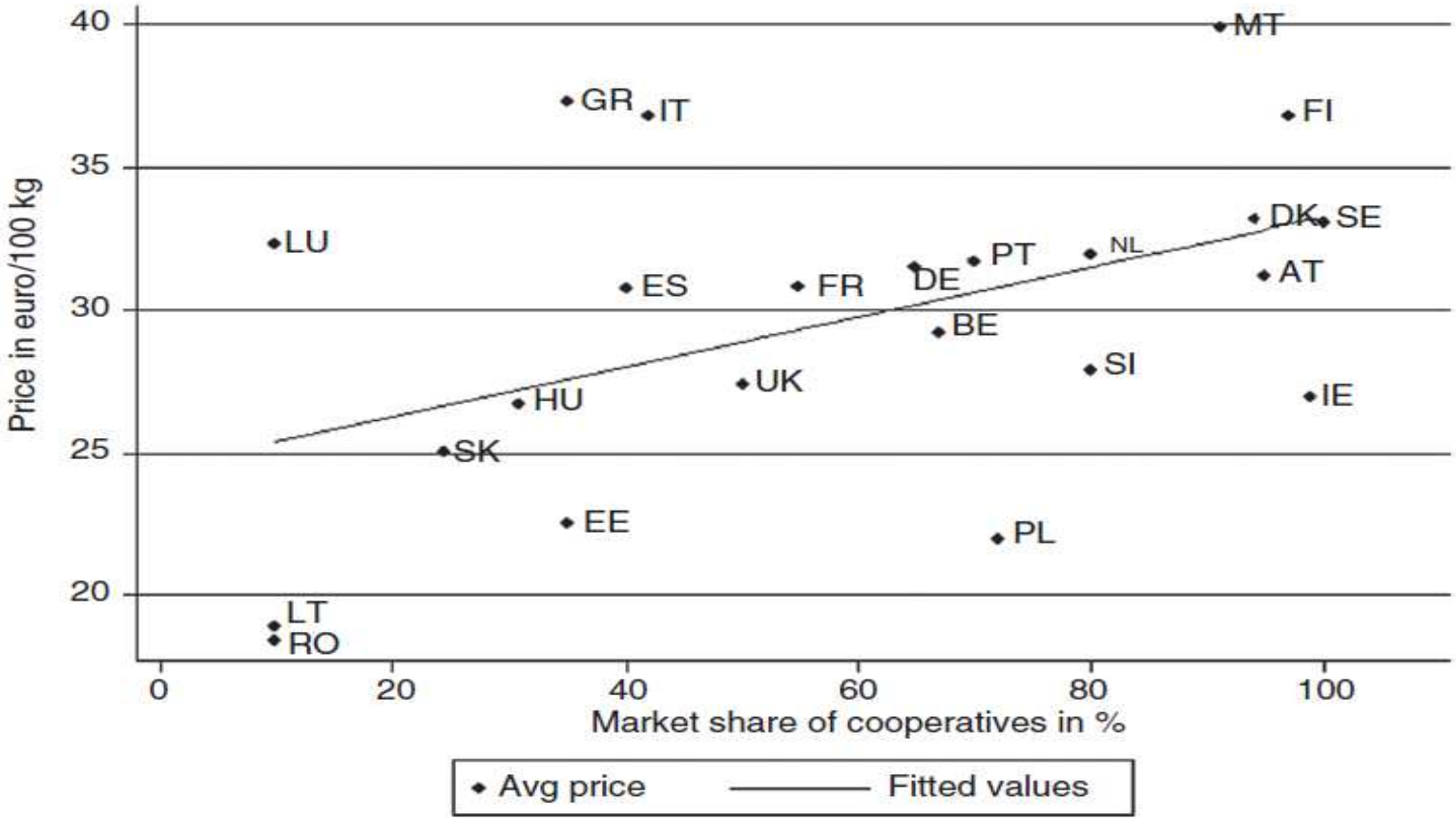


Figure 2 Cooperative market share vs. average milk price 2000–2010

…oder sind z.B. Genossenschaften mit professionalisierten Management und hohem internationalen Engagement wirklich besser?

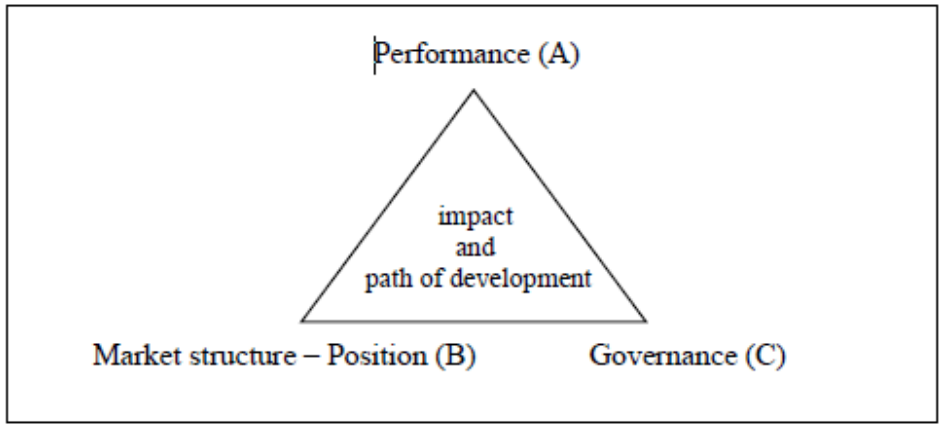
SFC EU Studie: Synthesis Report on Internal Governance:

- “Genossenschaftliche Konzernstruktur und professionalisiertes Management Board wirkt sich im Rahmen unseres Samples der TOP 5 eines Sektors positiv auf den Umsatz pro Mitglied aus“.

- Dies sagt nichts über den Erfolgsweg der kleineren Genossenschaften aus !

Raiffeisenprofessur: Ökonomik ländlicher Genossenschaften

3 Kernbereiche:



- Veränderung von Mitgliederpolitik und Mitgliederpräferenzen und die Veränderung genossenschaftlicher Erfolgsbegriffe. Blickwinkel: Förderansprüche der Eigentümer
- Wirkungsanalysen von Genossenschaften
  - Markt: Erzeugerpreisniveau, Marktmacht, Preisvolatilität, Transmission
  - Qualitätssicherung
- Innovationen: Anpassung der Kontroll-und Führungsstrukturen an sich verändernde Marktbedingungen. Bewertung von Fusionen. Analyse laufender Innovationen in den Führungsstrukturen, Export-Allianzen

Thesen

- Die EU- Agrarproduktion wird sich erheblich ausdehnen.
- In wenig balancierten Märkten werden Genossenschaften hierbei eine wichtige Rolle für die Erzeuger spielen.
- Innovationen in den Führungs- und Lenkungsstrukturen stehen an und sind für viele wachsende (nicht alle) Genossenschaften unausweichlich.
- Gleiches gilt für weitere Konsolidierungen am Markt. Auch neue Wege grenzüberschreitender Zusammenarbeit könnte z.B. für die Winzer und Molkereien attraktiv werden.
- Nachfrage aber auch der Wettbewerb aus Asien und Lateinamerika wird zur Chance für die Genossenschaften.
- Eine Herausforderung wird in Zukunft die Gestaltung der Beziehung zu den Eigentümern also die Mitglieder- und Ehrenamtqualifizierung und die Beurteilung von Zusammenschlüssen

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!