

# Strukturen zählen, nicht nur Preise

Zum Abschied von Manfred Nüssel als Präsident des Deutschen Raiffeisenverbandes (DRV) sprachen wir mit ihm über die Herausforderungen der Vergangenheit und wohin der künftige Weg die Genossenschaften führen muss.

**Wochenblatt:** Wie haben sich die Genossenschaften seit Ihrem Amtsantritt 1999 verändert?

**Nüssel:** Am meisten gefordert und geprägt hat unsere Mitgliedsunternehmen der fundamentale Wandel von der Zeit starrer Marktordnungen hin zur Marktwirtschaft. Sie mussten lernen, wenn die Silos im Sommer vollgemacht werden, führt das nicht automatisch an Weihnachten zu höheren Erlösen.

**Wochenblatt:** Wie gut hat dieser Lernprozess geklappt?

**Nüssel:** Gerade bei den Mitgliedern und Geschäftsführern unserer Waren-genossenschaften sehr gut.

**Wochenblatt:** Und im Fleischbereich?

**Nüssel:** Das Ende von Südfleisch und Nordfleisch aufgrund falscher unternehmerischer Entscheidungen hat uns sehr gefordert. Wir standen vor der Aufgabe, wie wir die Landwirte künftig bei ihrer Vermarktung wirkungsvoll unterstützen können.

**Wochenblatt:** Sie haben dann das Thema Viehvermarktungsgenossenschaften, die VVGs, angepackt.

**Nüssel:** Bis dahin wurden die VVGs nicht unmittelbar vom Raiffeisenverband betreut. Wir haben dann systematisch damit begonnen, das Tiermanagement vom Landwirt bis zum Schlachthof zu überprüfen und in enger Kooperation mit den Genossenschaften anzupassen. Dazu zählen die Festlegung von Qualitätsstandards, ihre Sicherung, tiergerechte Transporte und anderes mehr.

**Wochenblatt:** Wie lief die Umstellung bei der Milch ab?

**Nüssel:** Der DRV hat bereits 2005 ein Strukturgutachten zur genossenschaftlichen Milchwirtschaft in Auftrag gegeben. Ergebnis war, dass wir dringend eine Konsolidierung und Bündelung der Kräfte benötigen – zu viele Betriebsstätten und zu geringe Auslastung, so lautete die Analyse. Der Zielkorridor der Studie ging von einer Reduzierung der genossenschaftlichen Molkereien auf sechs bis zehn aus.

**Wochenblatt:** Aber die Betroffenen haben nicht mitgemacht.

**Nüssel:** Wenn die Eigentümer das so bestimmen, kann der DRV nichts ändern oder erzwingen. Der DRV hat gemeinsam mit dem Deutschen Bauernverband rechtzeitig vor dem Quotenende auf die erforderlichen Anpassungen hingewiesen.

**Wochenblatt:** Wären die Milch Krisen der letzten Jahre schwächer ausgefallen, wenn es diese Konsolidierung gegeben hätte?

**Nüssel:** Mit letzter Sicherheit kann das niemand sagen. Aber alle Marktbeteiligten haben bereits 2005

gewusst, dass neue Märkte erschlossen werden müssen, die außerhalb Europas liegen. Voraussetzung dafür sind marktgerechte Strukturen und nachhaltige Investitionen in neue Geschäftsfelder sowie Produkte. Diese Voraussetzungen wurden in Deutschland nicht im ausreichenden Maße geschaffen.

**Wochenblatt:** Was müssen die Molkereien heute tun, um sich gegen Krisen zu wappnen?

**Nüssel:** Ein breiteres Produktsortiment, unterschiedliche Kontraktlaufzeiten, eine konsequente Exportausrichtung und eine stärkere Preisabsicherung an den Warenterminbörsen, das sind konkrete Schritte und Lösungsansätze. Auch die Milcherzeuger müssen mehr als bislang in guten Zeiten vorsorgen und Rücklagen bilden. Schwankende Märkte werden uns auch in Zukunft begleiten und fordern.

**Wochenblatt:** Wird die genossenschaftliche Milchwirtschaft zum Übernahmekandidaten für das Ausland, wenn sie sich nicht verändert – Stichwort Omira?

**Nüssel:** Wir verlieren derzeit einige Marktanteile. Aber durch die neu gegründete Interessengemeinschaft Genossenschaftliche Milchwirtschaft (IGM), deren Geschäftsführung beim DRV liegt, haben wir eine hervorragende Ausgangsbasis geschaffen für die erfolgreiche Ausrichtung der gesamten genossenschaftlichen Gruppe.

**Wochenblatt:** Sehen Sie, gerade bei der Milch, Mentalitätsunterschiede bei den Genossen in Nord- und Süddeutschland?

**Nüssel:** Auf jeden Fall. Im Norden sind die Unternehmen überwiegend durch Fusionen und weniger über Eigenkapital gewachsen. Im Süden gab es dazu kaum Bereitschaft.

**Wochenblatt:** BMI und Bayernland waren ja einige Zeit kurz davor zu fusionieren, was hätte das geändert?

**Nüssel:** Es wäre die Grundvoraussetzung dafür gewesen, um in Bayern die Kräfte wirksam zu bündeln. Oft hängen aber Entscheidungen gegen oder für Fusionen an Personen. Aber die Eigentümer haben letztlich die Verantwortung. Sie müssen die Konsequenzen tragen.

**Wochenblatt:** Schauen wir nach vorne: Was wird eine der Hauptaufgaben für die Genossenschaften sein?

**Nüssel:** Sie wollen und müssen ihre Eigentümer, die Landwirte, fördern und sie unterstützen, ihren An-



FOTO: SIMON MICHEL-SENGER

**Der Ehrenpräsident des DRV, Manfred Nüssel: „Wir brauchen eine Harmonisierung der Produktion in der Wertschöpfungskette.“**

teil in der Wertschöpfungskette gegenüber dem Handel zu halten und auszubauen. Dazu zählt auch, mit gezielten Vermarktungsstrategien Drittlandmärkte zu erschließen und zu bedienen.

**Wochenblatt:** Wo liegt hier das größte Problem?

**Nüssel:** Ich sehe mit großer Sorge, wie der LEH ständig versucht, sich gegenseitig selbst kleinste Margen abzuluchsen. Es werden an die Hersteller, aber auch an

**„Oft ist die Logistik teurer als die Produktion.“**

die Primärproduktion immer neue Forderungen gestellt, die unter anderem die Logistikkosten nach oben treiben. Oft sind diese dann höher als die Produktionskosten.

**Wochenblatt:** Nennen Sie ein Beispiel.

**Nüssel:** Wenn Landwirte GVO-freie Milch produzieren wollen, müssen sie 100 Prozent ihrer Tiere GVO-frei füttern. Generell gehen aber weniger als 40 Prozent der Milch in den LEH, 60 Prozent werden in der Industrie verarbeitet oder exportiert. Im Ausland unterscheidet man jedoch nur zwischen bio und konventionell. Für den Landwirt steht am Ende ein Mischpreis, der für ihn Standard wird und von dem der Verbraucher gar nichts erfährt.

**Wochenblatt:** Wie geht man dieses Problem an?

**Nüssel:** Wir reden mit dem Handel und setzen uns für eine Harmonisierung der Produktion in der Wertschöpfungskette ein. Ich lehne es ab, dass die Genossenschaften ständig mit neuen Auflagen belastet werden. Der LEH sollte dringend darüber nachdenken, wie allein der hohe logistische Aufwand reduziert werden kann. Auch das zählt zur Nachhaltigkeit.

**Wochenblatt:** Besteht in Bayern mit seinen kleineren Strukturen hier besonderer Handlungsbedarf?

**Nüssel:** Wenn die Molkereien heute mit zwei oder drei verschiedenen Tanksammelwagen in eine Ortschaft fahren, was haben wir dann für den Umweltschutz und die Nachhaltigkeit getan? Wir verteuern die gesamte Produktionskette, ohne dass wir dafür mehr Wertschöpfung erzielen, nur weil sich mal wieder ein Lebensmittelhändler am Markt von seinen Konkurrenten absetzen will.

**Wochenblatt:** Wie stark ist dieses Problem außerhalb der Milch?

**Nüssel:** In der tierischen Veredelung ist das Problem noch gravierender. Die Agrar- und Ernährungswirtschaft hat es erstmals geschafft, mit der Initiative Tierwohl ein erfolgreiches System einzurichten. Ohne Warenströme zu beeinflussen, werden die Mehraufwendungen der Landwirte über die Ladentheke abgerechnet. Jetzt ist zusätzlich ein staatliches Tierwohllabel geplant, das alle Fortschritte wieder aufs Spiel setzt. Mit der Fokussierung auf die Nämlichkeit soll ein sehr enger Rahmen gesetzt werden. In den letzten Jahrzehnten sind ähnliche Programme nicht über ein Nischensegment hinausgekommen.

**Wochenblatt:** Warum?

**Nüssel:** Mit den übrigen Teilstücken vom Schwein, die nicht vorrangig im deutschen LEH als Frischfleisch verkauft werden, steht Deutschland im internationalen Wettbewerb. Wenn wir hier zu teuer sind – weil die Bauern keinen Mehrerlös für höhere Standards über die Initiative Tierwohl erhalten – werden wir auch die übrigen 50 Prozent mit dem Tierwohllabel nicht absetzen können. Die Wertschöpfung erfolgt über die vollständige Vermarktung des Schlachtkörpers und nicht nur über die edlen Teilstücke.

**Wochenblatt:** Muss sich die Diskussion auch innerhalb der Genossenschaften ändern?

**Nüssel:** Es bringt nichts, jeden Tag über Marktanteile und Preise zu reden. Die entscheidende Frage ist vielmehr, wie sich die Genossenschaften ausrichten müssen, um auch auf globalisierten Märkten und im Zeitalter der Digitalisierung für die bäuerlichen Mitglieder erfolgreich zu bleiben. Ich denke, da sind die Genossenschaften mit Unterstützung des Raiffeisenverbandes auf dem richtigen Weg.

**Wochenblatt:** Was wäre Ihr größter Wunsch für die Zukunft?

**Nüssel:** Ich setze auf die Harmonisierung der Produktion entlang der Wertschöpfungskette. Vom Landwirt, Gartenbauer und Winzer bis zum Agrarhandel sind wir uns in der Genossenschafts-Organisation im Grundsatz einig. Jetzt muss diese Erkenntnis beim LEH wachsen und in der Praxis umgesetzt werden. Diese Zukunftsaufgabe wird den DRV und seine Mitglieder weiter intensiv beschäftigen. **Interview: SMB**