

# Genossenschaften

# Genossenschaften

## Zwischen Mythos und Wirklichkeit

Was können Molkereigenossenschaften für die Stärkung der Position der Milcherzeuger am Markt leisten und was nicht?

Mai 2012

Herausgeber:  
European Milk Board  
Bahnhofstr. 31  
D-59065 Hamm  
Germany

Tel: 0032/2/8081935  
Fax: 0032/2/8088265  
e-mail: [office@europeanmilkboard.org](mailto:office@europeanmilkboard.org)  
Homepage: [www.europeanmilkboard.org](http://www.europeanmilkboard.org)



*Wenn man an Genossenschaften denkt, so fällt einem vielleicht ein:*

„Mitbestimmung, Solidarität, Teilhabe...“

aber:

**Die No. 1 der Molkereigenossenschaften  
in Europa verarbeitet  
10,3 Milliarden kg Milch  
von 14 800 Milcherzeugern  
in einem Jahr und  
ist in 25 Ländern  
der Erde  
tätig.**

Die No.1 der Molkereigenossenschaften bildet keine Ausnahme in Europa. Die Molkereien werden immer größer, ihre Einzugsgebiete für die Rohmilch wachsen stetig. Der einzelne Genosse spürt von den alten Werten Mitbestimmung, Solidarität und Teilhabe kaum noch etwas. Er hat praktisch keine Einflussmöglichkeiten mehr auf die Geschäftsführung „seiner Genossenschaft“.



## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	6
<b>Allgemeine Problemstrukturen (großer) Molkereigenossenschaften</b> .....	8
<b>Niederlande</b> .....	12
Kurze Geschichte der Molkereigenossenschaften und ihrer Bedeutung für die Einkommen der Milcherzeuger von 1890 bis heute	
<b>Frankreich</b> .....	19
Strukturwandel bei den genossenschaftlich organisierten Molkereien und seine Auswirkungen auf die Erzeuger	
<b>Deutschland</b> .....	24
Genossenschaftsmolkereien – Fluch oder Segen? Risiken und Chancen des Genossenschaftswesens für die deutschen Milcherzeuger	
<b>Schlussfolgerungen</b> .....	30

## Einleitung

Die Vereinten Nationen UNO haben 2012 zum Jahr der Genossenschaften erklärt. «Genossenschaften zeigen, dass es möglich ist, ökonomischen Erfolg mit sozialer Verantwortung zu verbinden», schreibt die UNO. „Genossenschaften verfolgen einen anderen Weg des Wirtschaftens, einen, der sich auf menschliche Bedürfnisse und nicht auf menschliche Gier fokussiert. Es ist ein ökonomischer Weg, bei dem die Mitglieder, die das Unternehmen besitzen und führen, kollektiv die Vorteile ihrer Tätigkeit genießen. Die Gewinne fließen nicht an externe Aktionäre, sondern kommen den Mitgliedern zugute.“<sup>1</sup>

In diesem Sinne wurden Ende des 19. Jahrhunderts gerade im landwirtschaftlichen Sektor viele Genossenschaften gegründet. Einer der Väter dieser Bewegung, Hermann Schulze-Delitzsch, sprach damals: «Der Geist der freien Genossenschaft ist der Geist der modernen Gesellschaft.» Und auch heute ist, das macht das Zitat der UNO deutlich, die Genossenschaft noch immer eine beliebte Unternehmensform. In Zeiten der Doktrin der „Profitmaximierung um jeden Preis“ bietet sie die Möglichkeit, Wertschöpfung bei den Mitgliedern zu belassen, anstatt sie an Investoren und Aktionäre zu verlieren. In der Theorie jedenfalls. In der Praxis, und dies gilt ganz besonders für die Landwirtschaft, können mit der Zeit Strukturen in und um die Genossenschaften entstehen, die das Verfolgen der ursprünglichen Zielsetzung - die Maximierung des Mitgliedernutzens – verhindern.

Ein Element ist ganz schlicht die Größe der Genossenschaft: Bei 10.000 Genossen und mehr sowie globalen Absatzmärkten ist die Möglichkeit des einzelnen Genossen, die wirtschaftliche Strategie der Genossenschaft mitzubestimmen, sehr gering, es sei denn, es werden besondere Gegenmaßnahmen ergriffen. Bäuerliche Genossenschaftsvertreter geraten zudem in ihrer Tätigkeit rasch in einen unüberwindbaren Konflikt sich widersprechender Interessen: Die Molkerei möchte den Rohstoff Milch so billig wie möglich erstehen, der Milcherzeuger ist darauf angewiesen, sein Produkt zu einem kostendeckenden Preis zu verkaufen. Hinzu kommt die einseitige wirtschaftliche Abhängigkeit der Milcherzeuger von ihrer Molkerei. Führt der Widerspruch eines Erzeugers bezüglich der Geschäftsstrategie dazu, dass die Molkerei seine Milch nicht mehr abholt, so ist die wirtschaftliche Existenz des Erzeugers mangels alternativer Absatzmöglichkeiten in der Region rasch gefährdet.

58 % der europäischen Milch wird heute in Genossenschaftsmolkereien verarbeitet, dennoch haben gerade auch die Genossen mit Milchpreisen zu kämpfen, die ihre Erzeugungskosten nicht vollständig decken. Beim Vergleich der Milch-Auszahlungspreise schneiden genossenschaftliche Molkereien sogar häufig schlechter ab als ihre privaten Konkurrenten. Neben den oben genannten genossenschaftsinternen Gründen gibt es einen weiteren Grund, warum milchverarbeitende Genossenschaften keine Organisationsform darstellen, die allein ausreicht, um eine existenzsichernde Vermarktung der Rohmilch für die Milchbauern zu gewährleisten: Auch Genossenschaften können niedrige und instabile Marktpreise, die aufgrund eines Überangebotes an Milch entstehen, nicht ausgleichen.

Als European Milk Board - europäischer Dachverband von Milcherzeugerorganisationen - haben wir in Gesprächen die Erfahrung gemacht, dass Politiker in Brüssel, aber auch in den Hauptstädten der europäischen Mitgliedsstaaten, die Bedeutung der Genossenschaften für die Milcherzeuger oft stark überschätzen. Sie gehen scheinbar davon aus, dass die Mitgliedschaft in einer Molkereigenossenschaft bedeutet, dass der Milcherzeuger die Geschäftsstrategie der Molkerei entscheidend beeinflussen kann. Diese Verkennung der Kräfteverhältnisse innerhalb von Genossenschaften liegt aus unserer Sicht neben der intensiven Lobbyarbeit von Milchindustrie und industrienahen Verbänden auch an der Komplexität der Strukturen im Milchsektor.

---

1 [http://www.iggenossenschaftsunternehmen.ch/uno\\_01.html](http://www.iggenossenschaftsunternehmen.ch/uno_01.html)

So werden Genossenschaften im Milchpaket der EU-Kommission von sämtlichen Basisvorgaben bezüglich der Vertragsgestaltung zur Regelung der Beziehungen zwischen Molkerei und Milcherzeuger ausgenommen.<sup>2</sup> Wir haben allerdings auch mit Freude gesehen, dass im Reformvorschlag der EU-Kommission für eine gemeinsame Marktordnung für alle Milcherzeuger die Möglichkeit vorgesehen ist, sich vor der Verarbeitungsebene in unabhängigen Erzeugergemeinschaften zu bündeln. Ganz unabhängig davon, ob der Milcherzeuger seine Milch an eine Genossenschaft oder ein Privatunternehmen abliefern.

Wenn auch bei der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen zur Umsetzung dieses Aufrufes noch Verbesserungen vorzunehmen sind, zeigt dieser Entwurf, dass immer mehr Vertreter der Politik sehen, dass mit einer Genossenschaftsmitgliedschaft für den Milcherzeuger noch lange nicht alles in Butter ist. Worin die Schwierigkeiten der Milcherzeuger im einzelnen bestehen und welche genossenschaftsinternen und genossenschaftsexternen Rahmenbedingungen diese verursachen, wollen wir im folgenden Text darlegen.

Ein erster Teil widmet sich den allgemeinen Problemstrukturen, die europaweit in allen Mitgliedsstaaten bei großen, marktbeherrschenden Genossenschaftsmolkereien in ähnlicher Form zu beobachten sind.

Das niederländische Genossenschaftsunternehmen FrieslandCampina, das deutsche Milchkontor (DMK) und die französische Gruppe Sodiaal zählen mit Arla Foods in Dänemark/Schweden zu den größten genossenschaftlich organisierten Molkereiunternehmen Europas. Berichte aus diesen Ländern werden deshalb im folgenden die Problemstrukturen veranschaulichen.

Den Beginn bildet eine historisch ausgerichtete Darstellung der Bedeutung von Genossenschaften für die Milcherzeuger in den Niederlanden. Ein Wissenschaftler bekommt das Wort. Dann geht es nach Frankreich: Anhand der ursprünglichen Zielsetzungen landwirtschaftlicher Genossenschaften zeigt ein Milcherzeuger, wie das Modell Genossenschaft im Laufe der letzten Jahre aufgeweicht wurde, mit verheerenden Folgen für die Milcherzeuger-Genossenschaftler. Das dritte Land, das hier durch einen Verbandsvertreter untersucht wird, ist Deutschland. Anschaulich wird erläutert, wie sich aufgrund von zunehmender Konzentration, Komplexität und Konkurrenz auch der Umgang mit Kritik innerhalb der Genossenschaft verändert.

Nach Lektüre dieser drei Texte wird verständlich, dass eine Genossenschaft immer in ihrem realen Umfeld betrachtet werden muss und nur mit der entsprechenden politischen Rahmgebung ihrer Zielsetzung, der Maximierung des Mitgliedernutzens, nachkommen kann.

In der Schlussfolgerung werden die entsprechenden Rahmenbedingungen noch einmal detailliert beschrieben. Was braucht es ganz konkret, damit Genossenschaften einen Beitrag zur Einkommenssicherung der Milcherzeuger und zur Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Milchprodukten für die Bevölkerung leisten können? Dieser Frage wird im letzten Kapitel auf den Grund gegangen.

---

2 „Um den besonderen Charakter von Genossenschaften zu berücksichtigen und nicht unnötig in bestehende Strukturen einzugreifen, würden von Genossenschaften keine Verträge verlangt, sofern deren eigene Satzungen Regelungen mit demselben Ziel enthalten.“ (Seite 3 des Dokumentes KOM (2010)728)

## **Allgemeine Problemstrukturen (großer) Molkereigenossenschaften<sup>3</sup>**

In den meisten großen europäischen Genossenschaftsmolkereien und in ihrem Umfeld sind die Voraussetzungen für eine effektive Interessenvertretung für die Milcherzeuger-Genossen nicht (mehr) gegeben. Das genossenschaftliche Ziel der Mitgliederförderung oder Maximierung des Mitgliedernutzens wird nicht erreicht. Die ausgezahlten Milchpreise sind nicht kostendeckend und Ausschüttungen von Erträgen aus den Kapitaleinlagen der Bauern finden nur in sehr geringem Maße statt. Einflussmöglichkeiten der Genossen auf die Wirtschaftstätigkeit „ihrer Molkerei“ sind kaum mehr vorhanden. Im folgenden sollen einige der strukturellen Gründe dargelegt werden, die zu dieser Situation beitragen. In den Länderbeispielen werden diese in der ein oder anderen Form weiter ausgeführt werden.

### **Beschränkte Einflussmöglichkeiten des einzelnen Genossenschaftsmitglieds in der Generalversammlung**

Der einzelne Milcherzeuger hat bereits grundsätzlich nur beschränkte Einflussmöglichkeiten auf die Belange und die Geschäftstätigkeiten seiner Genossenschaftsmolkerei. Zwar hat er als Mitglied der Genossenschaft Teilhaberrechte. Dazu zählen insbesondere das Recht auf Anwesenheit in der Generalversammlung, das Rede- und Antragsrecht, das Auskunftsrecht, das aktive und passive Wahlrecht zum Vorstand, Aufsichtsrat und zur Vertreterversammlung, das Stimmrecht und das Recht auf gleiche Behandlung. Alle genannten Einflussmöglichkeiten bestehen für das Mitglied allerdings fast ausschließlich in der Generalversammlung der Genossenschaft. Sie allein ist grundsätzlich zur Ausübung der genossenschaftlichen Mitgliedschaftsrechte bestimmt.

Gerade dort jedoch gestaltet sich eine sinnvolle Mitwirkung des Mitgliedes als schwierig. Zur tatsächlichen Durchdringung der Erfordernisse und Gegebenheiten teilweise international operierender Molkereikonzerne ist Fachkenntnis in den verschiedensten Bereichen Voraussetzung. Als Beispiele seien hier die Beschlussfassung über die Feststellung des Jahresabschlusses eines Molkereikonzerns mit zahlreichen konsolidierten Tochtergesellschaften oder über Ausgliederungen von Geschäftsteilen der Genossenschaft oder über Fusionen genannt.

Zwar haben die Mitglieder in der Generalversammlung ein Auskunftsrecht bezüglich aller auf der Tagesordnung stehenden Punkte, so dass grundsätzlich die Schaffung einer fundierten Entscheidungsgrundlage für eine anstehende Abstimmung möglich sein sollte. Jedoch ist eine sinnvolle Ausübung eines solchen Rechts schwer, wenn das einzelne Mitglied inhaltlich mit der Materie nur teilweise vertraut ist und sich ausschließlich auf Empfehlungen externer Verbände, wie beispielsweise des Genossenschaftsverbandes, verlassen muss. Gewisse steuerrechtliche, betriebswirtschaftliche oder juristische Aspekte mit in seine Überlegungen einzubeziehen, ist für ein Genossenschaftsmitglied als Laie auf diesen Gebieten üblicherweise in der gebotenen Tiefe nicht möglich.

### **Vertreterversammlung**

In Genossenschaften, die aufgrund ihrer Größe die Generalversammlung im Rahmen einer Vertreterversammlung abhalten, verringern sich die Möglichkeiten des einzelnen Genossenschaftsmitglieds, seine Rechte auszuüben, noch weiter.

Denn die Vertreter üben nicht etwa ihnen übertragene Teilhaberrechte der sie wählenden Mitglieder aus. Sie sind gerade nicht Bevollmächtigte ihrer Wähler und stehen zu diesen auch in keinerlei Vertragsverhältnis.

<sup>3</sup> Der Text basiert auf einem Gutachten von Rechtsanwalt Oliver Schiewind.

Vielmehr haben die Vertreter ein kraft Gesetzes mit bestimmten Befugnissen ausgestattetes organmitglied-schaftliches Amt inne. Sie sind daher an Weisungen der Mitglieder nicht gebunden, sondern haben ihr Amt eigenverantwortlich im Gesamtinteresse aller Genossenschaftsmitglieder auszuüben. Wie sie das „Gesamtinter-esse der Genossenschaft“ dabei beurteilen, bleibt den Vertretern letztlich selbst überlassen.

Dem einzelnen Mitglied verbleibt somit nur die Möglichkeit, über die Vertreter Einfluss auf die Genossen-schaft und ihre Tätigkeit zu nehmen. Dies kann es jedoch auch nur, wenn ihm die notwendigen Informationen und Auskünfte zur Verfügung stehen, damit es sich selbst eine fundierte Meinung bilden kann, in welcher Form es Einfluss auf den Vertreter nehmen möchte. Genossenschaftsrelevante Auskünfte bekommt es dabei lediglich über den Vertreter. Der Vertreter wiederum erlangt Auskünfte nur vom Vorstand - nach den gleichen Grundsät-zen wie ein Mitglied in der Generalversammlung (siehe oben) – hauptsächlich in der Vertreterversammlung.

Außerdem hat das einzelne Genossenschaftsmitglied nun keinerlei Möglichkeit mehr, auf Auskünfte, die in der Vertreterversammlung erteilt werden, zu reagieren. Denn die Beschlussfassungen über die einzelnen Tagesord-nungspunkte schließen sich an deren Erörterung in der Vertreterversammlung an. Somit wird die Teilhabe an der Entscheidungsfindung für das Mitglied nochmals erschwert.

### **Einseitiges wirtschaftliches Abhängigkeitsverhältnis gegenüber der Genossenschaft**

Zu den grundsätzlichen Problemen der Einflussmöglichkeit des einzelnen Milcherzeugers kommt seine allge-meine Zurückhaltung gegenüber der eigenen Molkerei.

Derzeit sind die meisten Milcherzeuger, die Mitglieder in einer Molkereigenossenschaft sind, per Satzungsbe-stimmungen dazu verpflichtet, die gesamte Menge an von ihnen produzierter Rohmilch an ihre Genossenschaft zu liefern. Aufgrund ihrer so entstandenen Abhängigkeit haben sie Hemmungen, gegen Tätigkeiten der Mol-kereei vorzugehen, mit denen sie nicht einverstanden sind. Dies gründet auf ihrer Befürchtung, den Abnehmer für ihre Milch und damit ihr Einkommen verlieren zu können. Selbst für sie negative Geschäftsentscheidungen der Genossenschaften werden daher vielfach von den Milcherzeugern hingenommen.

Erschwert wird die Situation des Erzeugers noch dadurch, dass seine Wahlmöglichkeiten bezüglich der Ver-marktung seiner Rohmilch immer geringer werden. In manchen Regionen gibt es nur noch eine, zwei oder eventuell drei Verarbeitungsunternehmen, denen die Milch angeboten werden kann. Sprechen sich diese unter-einander ab, so bleibt dem Erzeuger, will er seine Existenz nicht gefährden, keine Wahl. Er muss seine Kritik hinunterschlucken und sich den Vorgaben von Vorstand und Geschäftsführung der Genossenschaft fügen.

Oder ist dann doch die Entscheidung gefallen, die Molkerei zu verlassen, so muss vor dem endgültigen Wech-sel eine lange Kündigungsfrist abgewartet werden. Laut Abschlussbericht der Sektoruntersuchung Milch des Bundeskartellamtes beträgt sie bei 47 % der befragten genossenschaftlich organisierten Molkereien ein bis zwei Jahre und bei 42 % sogar mehr als zwei Jahre.<sup>4</sup>

### **Gegenläufige Interessen von produzierenden und nicht produzierenden Genossenschaftsmitgliedern**

In den meisten Molkereigenossenschaften sind die statutarischen Aufnahmebedingungen so ausgestaltet, dass eine Mitgliedschaft nicht davon abhängt, ob das Mitglied aktiver Milcherzeuger ist. Tatsächlich sind in einigen

<sup>4</sup> Sektoruntersuchung Milch (B2-19/08), Seite 36 <http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/publikationen/SektoruntersuchungW3DnavidW26127.php>

Genossenschaften bis zu 50 % der Mitglieder keine aktiven Erzeuger. Dies folgt aus dem Umstand, dass ehemalige Milcherzeuger nach Aufgabe ihrer landwirtschaftlichen Tätigkeit sich dazu entschlossen haben, ihre Mitgliedschaft in der Genossenschaft nicht zu beenden. Ihnen stehen aber die gleichen Mitgliedschaftsrechte zu wie den produzierenden Mitgliedern.

Dies ist aus Sicht der Genossenschaft vorteilhaft, da so das Geschäftsguthaben der nicht mehr aktiven Milcherzeuger in der Genossenschaft verbleibt. Der Genosse sieht demgegenüber in der Fortführung seiner Mitgliedschaft die Aussicht einer Rendite auf sein Geschäftsguthaben, da er am sich ergebenden Gewinn der Genossenschaft beteiligt wird.

Daraus ergibt sich, dass das Milch erzeugende Mitglied bereits mit Widerständen in den eigenen Reihen zu kämpfen hat. Denn während der Milcherzeuger vor allem an der Durchsetzung der Auszahlung eines höheren Milchpreises interessiert ist, um sein Einkommen zu erhöhen, hat das nicht produzierende Mitglied genau entgegengesetzte Interessen. Je niedriger der Milchzahlungspreis ausfällt, desto mehr Profit ergibt sich für das nicht produzierende Mitglied.

### **Auslagerung des operativen Geschäfts**

Gerade in größeren Molkereigenossenschaften ist das operative Geschäft, die Vermarktung der Milcherzeugnisse, in andere Gesellschaften, wie z.B. GmbHs oder Aktiengesellschaften, ausgegliedert. Auf die Geschäftstätigkeit der ausgelagerten Gesellschaften kann das einzelne Genossenschaftsmitglied der Molkerei aber keinen unmittelbaren Einfluss nehmen.

Denn die Geschäftsführung und damit das operative Geschäft obliegt allein dem Geschäftsführer bzw. dem Vorstand der ausgelagerten Gesellschaft.

Sehr deutlich treten diese Probleme für das Genossenschaftsmitglied bei der Feststellung des Konzernabschlusses in der Generalversammlung der Genossenschaft zu Tage. Der Konzernabschluss, der aus der Zusammenfassung der Jahresabschlüsse aller Konzernunternehmen entsteht, ist dabei um alle wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Konzernunternehmen zu bereinigen (Konsolidierung). Das einzelne Mitglied einer Molkereigenossenschaft kann einen derart komplizierten Vorgang aber nicht nachvollziehen. Somit hat es nicht die Möglichkeit, eine wirksame Kontrolle durch sein Stimmrecht in der Generalversammlung auszuüben. Bei der Beschlussfassung durch eine Vertreterversammlung wird diese Problematik noch verschärft.

Doch gerade Entscheidungen auf der Ebene der Vermarktung der Molkereiprodukte sind für den einzelnen Milcherzeuger von ausschlaggebender Bedeutung. Denn Erfolg oder Misserfolg der Vermarktung der Produkte bestimmt maßgeblich die Höhe des Preises, der den Milcherzeugern für ihre Milch ausbezahlt wird. Es geht damit um Entscheidungen mit unmittelbarer Auswirkung auf ihre Existenzgrundlage.

### **Vorstand einer Genossenschaft als Nebenberuf**

Dem theoretischen Leitbild folgend sollte sich der Vorstand einer Genossenschaft aus Genossenschaftsmitgliedern zusammensetzen, die aktive Milcherzeuger sind.

Das bedeutet, dass die Leitung der Genossenschaft neben der Führung ihres landwirtschaftlichen Betriebes erfolgen muss.

Jedoch werden hohe Anforderungen an die Leitung einer international operierenden Molkereigenossenschaft gestellt. Neben den notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sind insbesondere vertiefte Kenntnisse im Kapitalmarkt- und Leasingbereich zur Beurteilung von Finanzierungsfragen erforderlich; ferner vertiefte Kenntnisse in der Vertragsgestaltung, z.B. zur Beurteilung von Fragen im Zusammenhang mit Liefer-, Vertriebs- oder Mietverträgen und Allgemeinen Geschäftsbedingungen. Darüber hinaus kommen arbeitsrechtliche, markenpolitische, lebensmitteltechnische und kennzeichnungs-rechtliche Fragestellungen hinzu, deren Beantwortung für eine erfolgreiche Leitung einer Molkerei unerlässlich ist. Auch hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang auf Aktivitäten von Molkereien, die sich auf internationaler Ebene abspielen, sei es in politischen Bereichen, sei es infolge von Geschäftsbeziehungen ins Ausland. Zu all den genannten kommen daher noch notwendige Kenntnisse in Bezug auf internationale Rechtsordnungen und Gebräuche hinzu, z.B. UN-Kaufrecht, europäische Regelungen oder Rechtsordnungen anderer Mitgliedstaaten.

Von einer nebenberuflich ausgeübten Leitung einer Molkerei kann all dies nicht erwartet werden und ist für sie schlicht nicht zu bewerkstelligen. Dies gilt umso mehr für Genossenschaften von umfangreicher Größe mit einer erheblichen Mitgliederzahl sowie für Genossenschaften, die durch die Gründung von Tochtergesellschaften zu einem Konzern gewachsen sind.

Die Konsequenz ist, dass die Vorstandsmitglieder weniger die Geschäfte selber lenken als vielmehr den Vorschlägen des hauptamtlichen Geschäftsführers zustimmen. Ihr Einfluss auf die Genossenschaft und insbesondere ihre Führung ist so relativ beschränkt.

Dieses Kapitel diene dazu, Ihnen einen Überblick über die häufigsten Probleme der heutigen Genossenschaftsstrukturen in Europa zu ermöglichen. Nun kommen Beobachter aus drei Ländern zu Wort und analysieren die Situation bei sich vor Ort. Zunächst folgt ein wissenschaftlicher Text aus den Niederlanden, der die Geschichte des Genossenschaftswesens aufrollt und dezidiert schaut, wo die Stolpersteine für die Erzeuger lagen und zum Teil auch heute noch liegen.

## **Niederlande: Kurzer geschichtlicher Überblick über die Genossenschaften im Milchsektor seit 1890 und ihre Bedeutung für das Einkommen der Landwirte**

*DR. NIEK KONING<sup>5</sup>*

Niederländische Milchviehbetriebe sind größer und haben einen stärkeren Grad der Mechanisierung als die Betriebe in vielen anderen Teilen Europas. Das Gleiche gilt für die niederländischen Molkereigenossenschaften. Ihre modernen Werke stellen nicht nur Butter oder Magermilchpulver her, sondern ein großes Spektrum hochwertiger Produkte: Qualitätskäse, Kondensmilch, Desserts usw. Ein Großteil der Produktion geht in den Export, überwiegend in andere Länder der Europäischen Union, aber auch in Drittstaaten. Die Genossenschaften haben im niederländischen Milchsektor eine vorherrschende Stellung. Sie verarbeiten etwa 90 Prozent der gesamten niederländischen Milch. Der Löwenanteil wird von einem Genossenschaftsriesen – Friesland-Campina – verarbeitet: ein modernes Unternehmen mit einer starken Position auf den internationalen Märkten.

Angesichts dieser Situation sollten die Niederlande das Paradebeispiel dafür sein, dass Genossenschaften die schwache Marktposition der Landwirte in einem liberalisierten Markt ausgleichen können. Leider bestätigt die Realität diese Aussage nicht. Die niederländischen Genossenschaften haben keine Milchpreise gezahlt, die die Kosten ihrer Erzeuger decken. Sie haben letztere auch nicht vor den starken Schwankungen des Weltmarktes geschützt. Die Geschäftsführer der Genossenschaften haben sich selbst der effektiven Kontrolle durch die Mitglieder entledigt. Sie haben sich zu einer Lobbygruppe entwickelt, die Reformen verfehlt, die den eng definierten Interessen ihrer Unternehmen und ihren eigenen Zielen dienen, aber den Interessen der Landwirte schaden. Tatsächlich zeigt die Situation in den Niederlanden die Grenzen der Genossenschaften auf, kosten-deckende Preise an die Erzeuger zu zahlen, wenn eine angemessene Marktordnung und Angebotssteuerung fehlen.

### **Ursprünge**

Die ersten Butter- und Käsegenossenschaften wurden in den Niederlanden Ende des 19. Jahrhunderts gegründet. Sie konnten kleine Händler und Verarbeiter zwingen, den Landwirten wettbewerbsfähigere Preise zu zahlen oder aus dem Markt auszusteigen. Sie konnten jedoch nicht die internationale Überproduktion abstellen, die die Milchpreise drückte und dazu führte, dass die niederländische Landwirtschaft in den 1880er und 1890er Jahren daniederlag. Die frühe Geschichte zeigte bereits, dass Genossenschaften kein Allheilmittel gegen Überproduktion und Schwankungen auf dem Markt waren. Glücklicherweise erholte sich die Weltmarktsituation ab etwa 1900 wieder.

Bald zeigte sich eine weitere Beschränkung. Die Genossenschaften waren bezüglich des Aufbaus von Eigenkapital abhängig von ihren Mitgliedern. Daher konnten sie lange keine kapitalintensiven Produkte wie Kondensmilch oder Milchpulver herstellen. Infolgedessen konnten sie nichts gegen die hohen Gewinnmargen der größeren Unternehmen, die sich auf diese Erzeugnisse spezialisiert hatten, ausrichten. Im verstärkten Westen der Niederlande, wo sich diese privaten Firmen konzentrierten, gründeten die Bauern daher keine Milchgenossenschaften, sondern Erzeugerverbände, die Preise mit den Molkereien verhandelten. Konnte man sich nicht einigen, griffen die Verbände auf das Mittel des ‚Milchstreiks‘ zurück: Die Landwirte gingen in die Städte, um ihre Milch direkt an die Verbraucher zu verkaufen.

Ab den späten 1920er Jahren führten die Wirtschaftskrise und das Überangebot erneut zu einem Verfall der Milchpreise. Der Fortbestand des niederländischen Milchsektors war bedroht und zwar dergestalt, dass die Regierung eingreifen musste. Es wurden „Marketing boards“ (Crisis Landbouwcentrales) unter Beteiligung von

5 Niek Koning ist Professor für Agrarpolitik an der Universität Wageningen/Niederlande.

Vertretern der Erzeuger und Verarbeiter gegründet, um die Märkte zu organisieren und tragbare Preise zu erreichen. Erzeugnisse, die auf dem heimischen Markt nicht zu diesen Preisen abgesetzt werden konnten, mussten exportiert werden. Die Anzahl der Kälber wurde kontrolliert, um verlustbringende Exporte zu begrenzen. Die Preisbeihilfen wurden nach dem Zweiten Weltkrieg beibehalten, jedoch ohne die Begrenzung der Kälberzahl, die während des Kriegs ausgesetzt worden war.

Im verstädterten Westen, wo keine Molkereigenossenschaften entstanden waren, war die Erfahrung mit dem Trinkmilch-Marketing Board (Crisis Melk Centrale - CMC) vor dem Krieg so positiv, dass man dieses in einen regionalen Bauernverband mit der gleichen Abkürzung als Namen umwandelte: Coöperatieve Melk Centrale. Dieser kaufte nach und nach alle Trink- und Kondensmilchwerke im Westen auf. Andernorts schlossen sich Dorfgenossenschaften zu regionalen Dachstrukturen zusammen, um Kondensmilch und Milchpulver herzustellen. Dank dieser Initiativen erhöhte sich der Anteil der Genossenschaften im Milchsektor. Die mächtigsten Privatunternehmen erwirtschafteten jedoch noch immer höhere Gewinne. Sie verlagerten ihre Produktion auf neue Sonderprodukte, die dank der steigenden Verbrauchereinkommen zunehmend nachgefragt wurden.

### **Geschäftsführer der Genossenschaften machen Front gegen kostendeckende Preise**

Auf den Weltmärkten folgte nach dem Koreakrieg (1950-53) mit dem Mangel der Kriegsjahre wieder eine Phase des Überangebotes und der niedrigen Preise. Die niederländische Regierung hatte zugesagt, die Preise für die Landwirte auf einem kostendeckenden Niveau zu halten, aber es erwies sich als zunehmend schwierig, dieses Versprechen einzuhalten. Etwa die Hälfte aller niederländischen Milcherzeugnisse musste in dieser Zeit exportiert werden – überwiegend nach Deutschland und in andere Länder Westeuropas. Die Schaffung des Gemeinsamen Marktes der Europäischen Gemeinschaft in den 1960er Jahren war für die niederländischen Landwirte ein Geschenk des Himmels. Denn statt der niedrigen internationalen Preise bekamen sie nun für Ausfuhren in Länder der Europäischen Gemeinschaft die subventionierten EU-Binnenmarktpreise.

Die jährlichen Preisbeihilfeverhandlungen in der EU offenbarten jedoch einen Interessenkonflikt innerhalb des niederländischen Milchsektors. Die meisten Landwirte wollten Preisanpassungen, um ihre gestiegenen Produktionskosten auszugleichen. Die Geschäftsführer vieler Genossenschaften zogen jedoch einen zeitlichen Verzug der Preisbeihilfe gegenüber dem Kostenanstieg vor, da dies die Zunahme der Milchviehhaltung in EU-Regionen, deren Produktionskosten über denen der Niederlande lagen, verzögern würde. So konnten die Genossenschaftsmolkereien ihre Exporte ausbauen und ihren Umsatz steigern.

Die gewachsenen Beziehungen zwischen den Genossenschaften und den Bauernverbänden taten ihr Übriges, um unter den führenden Köpfen der Bauern Unterstützung für diesen Standpunkt zu sichern, was zu einer zunehmenden Entfremdung zwischen der Führung und den Mitgliedern der Genossenschaften führte. Wie groß diese Entfremdung war, offenbarte sich 1974. Die Ölkrise von 1973 hatte den Landwirten beträchtliche Kostensteigerungen beschert. Dennoch forderten die Vertreter der Bauernverbände, die den Geschäftsführern der Genossenschaften Gehör schenkten, nur eine moderate Anpassung der europäischen Preisbeihilfen. In den darauf folgenden Monaten demonstrierten Tausende von Landwirten für kostendeckende Preise. Die Europäische Union musste letztendlich höhere Preisanpassungen gewähren, als die Führungen der niederländischen Bauernverbände „gefordert“ hatten. Die offiziellen Vertreter waren völlig diskreditiert. Innerhalb eines Monats mussten die Vorsitzenden aller drei nationalen Bauernverbände zurücktreten.

In den folgenden Jahren traten die Interessenkonflikte zwischen den Genossenschaftsführungen und den Bauern in eine neue Phase ein. Die Milcherzeugung in der EU wuchs schneller als die Binnennachfrage. Dies führte zu wachsenden Butter- und Magermilchpulverbergen, die nur mit Hilfe von Subventionen exportiert

werden konnten. Die Kosten dafür verschlangen einen wachsenden Anteil des EU-Haushaltes und trafen außerhalb des Agrarsektors auf zunehmenden Widerstand. Die „Werkgroep Beter Zuivelbeleid“ (Arbeitsgruppe für eine bessere Milchpolitik) – eine Denkfabrik niederländischer Milchviehhalter, die ihren Ursprung in den Aktionen von 1974 hatte – sprach sich für Quoten aus, die es ermöglichen sollten, die Milchpreise auf einem kostendeckenden Niveau zu halten und gleichzeitig Überproduktion zu vermeiden. Ein solches System entsprach außerdem dem Allgemeinen Zoll- und Handelsabkommen (GATT), das es den Ländern nur dann gestattet, die eigenen Landwirte zu unterstützen, wenn sie ihr Angebot steuern und den Weltmarkt nicht stören.

Doch die Arbeitsgruppe wurde von den Geschäftsführern der Genossenschaften verspottet, die behaupteten, dass ein solches System ein bürokratischer Albtraum sowjetischer Prägung sei und niemals funktionieren könne. Die folgenden Entwicklungen sollten zeigen, dass sie sich irrten. Anfang der 1980er Jahre führte die rasante Zunahme des Dumpings von Milchprodukten zu einer politischen Krise in der EU. Die Staatschefs ordneten an, dass die dadurch entstehende Kostensteigerung für den EU-Haushalt zu unterbinden sei. Ob dies durch Milchquoten oder eine erhebliche Kürzung der Milchpreisbeihilfen zu erreichen sei, wurde dem Sektor überlassen. Die große Mehrheit der niederländischen Milchviehhalter zog die Quoten als kleineres der beiden Übel vor. Die Leitungen der Genossenschaften wehrten sich hingegen vehement gegen die Quoten und plädierten für eine Senkung des Milchpreises. Dennoch kam 1984 das Quotensystem. Dank dieses Systems fielen die Aufwendungen für die Milchpolitik von einem Drittel auf wenige Prozent des EU-Agrarhaushaltes. Damit kostete es die EU viel weniger, die Milchpreise zu stützen, um sie auf einem angemessenen Niveau zu halten. Auch wenn die Preise nicht vollkostendeckend waren, ging es den Milcherzeugern bis 2003 doch entschieden besser als ihren Kollegen im Ackerbau, wo die steigenden Kosten für den EU-Haushalt über Preiskürzungen statt über eine Angebotssteuerung bekämpft wurden.

### **Unterwanderung des Einflusses der Landwirte**

Dass die Geschäftsführer von Genossenschaften eher ihre eigenen Interessen verfolgten, anstatt den ihr angehörenden Landwirten Gehör zu schenken, erklärt sich auch durch die Veränderungen in den Genossenschaftsmolkereien. Lange Zeit hatten die niederländischen Genossenschaften eine überschaubare Größe. Die meisten verarbeiteten nur die Milch eines Dorfes oder weniger Dörfer. Die Verwaltungsstruktur war einfach. Die Wege zwischen den Genossen, dem Vorstand und den Geschäftsführern waren kurz. Ab den 1960er Jahren führte eine Reihe von Zusammenschlüssen jedoch zur Entstehung regionaler Genossenschaften, die die Milch einer ganzen Provinz oder gar mehrerer Provinzen verarbeiteten. Diese Entwicklung ging mit Neuorganisationen einher, aufgrund derer die Mitglieder nur noch indirekten Einfluss auf die Geschäftsführung hatten.

Die Genossen wurden nach Bezirken unterteilt. Es wurden Delegiertenräte zwischen den Bezirksversammlungen und dem Vorstand eingerichtet. In vielen Fällen wurde die Genossenschaft in eine eigenständige Gesellschaft überführt, mit der Genossenschaft als Anteilseigner. In der Praxis verlieh diese Neuorganisation den Geschäftsführern einen viel größeren Einfluss. Die Geschäftsleitung steuerte den internen Informationsfluss. Die Vorstände folgten der Geschäftsleitung mehr als dass sie sie kontrollierten, dies galt auch für die Mehrheit der Mitglieder in den Delegiertenräten. Wenn Mitglieder sich der Geschäftsleitung widersetzen wollten, mussten sie zunächst ihre Bezirksvertretung austauschen. Die Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder informierten in der Regel die Mitglieder eines Bezirks nicht über Widerstände, die in einem anderen Bezirk aufgetreten waren. In Diskussionen konnten sich die Geschäftsführer immer auf wirtschaftliche Notwendigkeiten berufen, die sich durch den Wettbewerb mit anderen Molkereien in oder außerhalb der Niederlande ergaben. Für die Mitglieder war der feine Unterschied zwischen tatsächlichen wirtschaftlichen Zwängen und dem Eigeninteresse der Geschäftsleitung kaum auszumachen. Die Konzentration im Milchsektor erschwerte es den Bauern außerdem, „mit den Füßen abzustimmen“ und ihre Milch einfach an ein anderes Unternehmen zu ver-

kaufen, wenn sie unzufrieden waren. Vor allem kleinere Höfe stellten zunehmend fest, dass es vielerorts nur noch einen einzigen Abnehmer für ihre Milch gab.

### **Rolle der niederländischen Genossenschaften bei der Einstellung der Preisbeihilfen**

Als sich 1984 die Einführung der Milchquoten als unumgänglich erwies, wurde die niederländische Entscheidung, den freien Handel mit Quoten zwischen den Landwirten zuzulassen, von den Molkereigenossenschaften begrüßt. So hatte man größtmöglichen Spielraum für eine weitere Konzentration in der Milcherzeugung. Dies würde eine schnelle Senkung der Produktionskosten ermöglichen, was der Strategie der Genossenschaftsführungen entsprach, den Export weiter zu steigern. Der Nachteil war, dass Landwirte, die ihre Höfe vergrößerten, Quoten teuer kaufen oder leasen mussten. Junglandwirte beschwerten sich über die hohen Quotenkosten, die sie auf sich nehmen mussten, um eine existenzsichernde Milchmenge zu erreichen, insbesondere auch angesichts der hohen Preise für Boden und andere Betriebsmittel in den Niederlanden. Die Genossenschaftsmolkereien unternahmen jedoch keinerlei Versuch, die Bestimmungen zur Neuverteilung der Quoten zu ändern. Viele Geschäftsführer begrüßten vielmehr die erodierende Wirkung, die diese Bestimmungen auf die Unterstützung des Quotensystems durch die Junglandwirte hatte.

In der Zwischenzeit ging der Konzentrationsprozess im niederländischen Milchsektor weiter. In den 1990er Jahren wurde der Großteil der niederländischen Milch von zwei großen Genossenschaften verarbeitet: Campina Melkunie im Süden und Friesland Foods im Norden des Landes. Nur eine Minderheit von Genossenschaftsleitern – wie Jan Loonen, Vorsitzender von Campina – räumten die Vorteile der Milchquoten für die Landwirte ein. Die anderen machten weiter Front gegen das System. Dies galt insbesondere für die Molkerei Friesland, die einen Großteil ihrer Produkte in Länder außerhalb der Europäischen Union exportierte. Die Geschäftsleitung von Friesland beschränkte sich einseitig darauf, wie man Neuseeland – den zweitgrößten Exporteur von Milchprodukten weltweit – in den aufstrebenden asiatischen Märkten schlagen könnte. In diesem Wettbewerb betrachtete man die Milchquoten zunehmend als das größte Hindernis.

Die Europäische Union und die Vereinigten Staaten erzwangen 1993 ein neues Agrarabkommen über die Uruguay-Runde der GATT-Verhandlungen. Danach mussten alle Länder ihre Preisbeihilfen senken. Bestimmte Formen von Direktzahlungen – die sich nur die reichen Länder leisten konnten – wurden uneingeschränkt zugelassen. Die Verpflichtung zur Beihilfesenkung bedeutete, dass die EU ihr subventioniertes Dumping einschränken musste. Dies hätte man durch eine leichte Verschärfung der Quoten erreichen können, aber diese Lösung war den Geschäftsführern der niederländischen Genossenschaften ein Dorn im Auge. Die Alternative war, die Preisbeihilfen durch Direktzahlungen zu ersetzen. Offenes Dumping über Ausfuhrbeihilfen wurde durch verstecktes Dumping ersetzt, denn dank der Direktzahlungen konnte die EU noch immer mehr exportieren, als ohne die Beihilfen möglich gewesen wäre. So konnte man die Verpflichtung, das Dumping zu vermindern, umgehen.

Die niederländische Milchindustrie war erpicht darauf, diese Möglichkeit zu nutzen. Das war einer der Gründe, warum sich die niederländische Regierung dem ‚Londoner Club‘ anschloss – dem Lager im EU-Ministerrat, das auf die Einstellung aller Preisbeihilfen drängte. Auf seinen Druck hin wurden die Milchpreisbeihilfen nach 2003 erheblich gekürzt. Der Ausfall für die Landwirte wurde nur zum Teil durch Direktzahlungen kompensiert und ihr Einkommen verringerte sich. So kam es, dass die niederländischen Genossenschaftsmolkereien, die einst gegründet worden waren, um das Einkommen der Landwirte zu sichern, Reformen begrüßten, die der Wettbewerbsstrategie ihrer Geschäftsführer entsprach, aber den eigenen Mitgliedern schadete. Diese wurden dazu nicht befragt. Der Standpunkt, den die Genossenschaftsführung vertrat, wurde in den Bezirksversammlungen oder Delegiertenräten niemals zur Abstimmung gestellt.

Als die Quoten nicht mehr dazu verwandt wurden, angemessene Preisbeihilfen aufrecht zu erhalten, bestand der Grund für die Unterstützung des Quotensystems durch die Landwirte nicht mehr. Es blieben nur die Nachteile der handelbaren Quoten – die hohen Quotenkosten für Junglandwirte. In dieser Lage gingen die niederländischen Genossenschaften, allen voran Friesland Foods, in die Offensive. Zusammen mit dem Viehhalter-Ausschuss des inzwischen geeinten allgemeinen Bauernverbands LTO nutzten sie den Frust der Junglandwirte und leisteten emsige Lobbyarbeit, um die Quoten abschaffen. Ihr Druck trug in hohem Maße zur Entscheidung der EU bei, die Quoten ab 2008 auslaufen zu lassen.

### **Niederländische Genossenschaften sind außerstande, in einem liberalisierten Markt stabile und kostendeckende Preise zu bieten**

Nach der Abschaffung der europäischen Preisbeihilfen und des Mengensteuerungssystems vertraten viele die Meinung, dass die niederländischen Genossenschaften in der Lage seien, den Landwirten kostendeckende, stabile Preise zu sichern. Können sie angesichts ihrer expansionistischen Strategie diese Erwartung erfüllen? Friesland und Campina fusionierten 2008. Das daraus entstandene Unternehmen FrieslandCampina verarbeitet etwa vier Fünftel der gesamten niederländischen Milch. Es ist eine der modernsten Molkereien weltweit mit hohem Diversifizierungsgrad. Als Instrument der Preisberichtigung für die Bauern ist ihre Bilanz jedoch eher bescheiden. Trotz ihrer Expansionsstrategie zahlte sie kaum bessere Preise als andere Großmolkereien in der EU (Tabelle 1). Ihre Auszahlungspreise lagen durchgängig unterhalb der Produktionskosten für Milch in den Niederlanden (Abb. 1). Außerdem hat FrieslandCampina die Preisschwankungen, die auf den Märkten für Milchprodukte nach Ende der Stabilisierungspolitik der EU auftraten, kaum geglättet (Abb. 2).

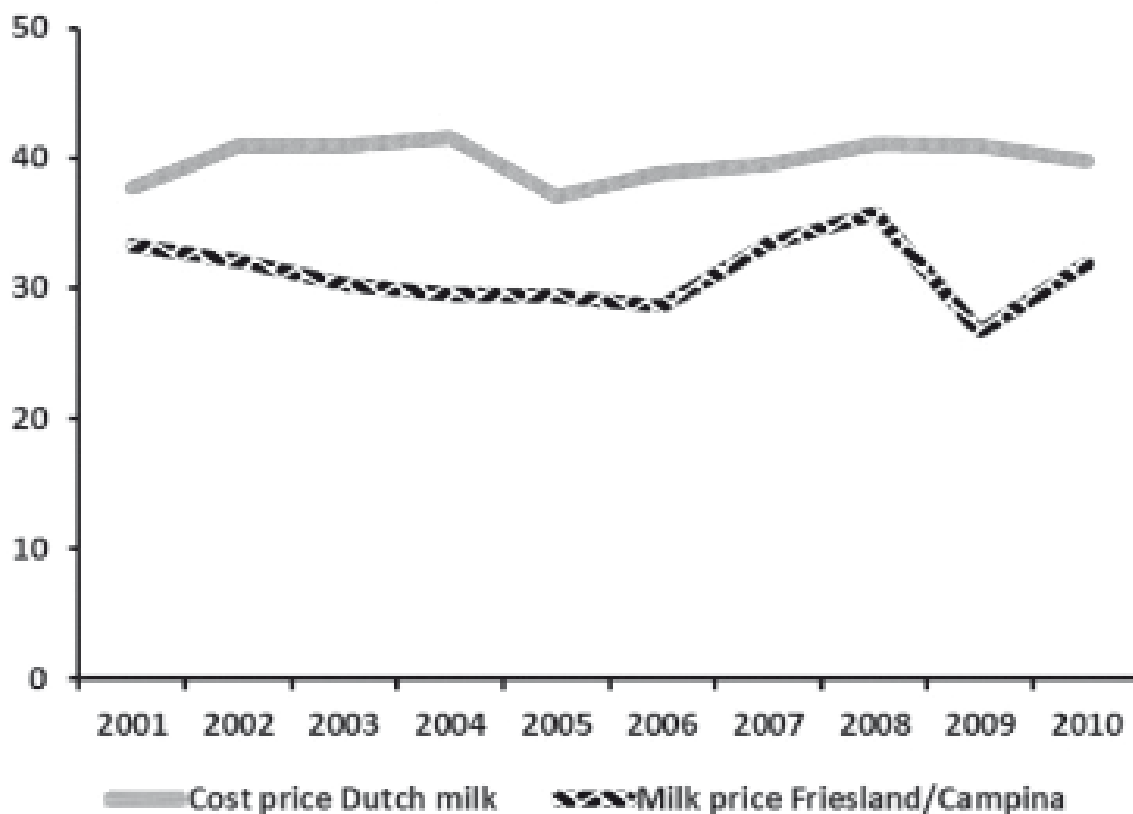
**Tabelle 1. Milchauszahlungspreis von FrieslandCampina und anderen Großmolkereien in der Europäischen Union (Euros/100 kg)**

<b>Jahr</b>	<b>Milchauszahlungspreis FrieslandCampina</b>	<b>Milchauszahlungspreis von Großmolkereien in der EU</b>
2001	33,24	32,64
2002	32,1	30,6
2003	30,26	29,41
2004	29,47	29,35
2005	29,38	29,00
2006	28,65	28,43
2007	33,39	32,52
2008	35,71	35,10
2009	26,66	26,85
2010	31,84	30,96

*Quelle:* Berechnungen des DDB auf Grundlage von Daten von LEI und PZ/LTO (bis 2008 sind die Preise der FrieslandCampina lediglich das Mittel der von Friesland und Campina gezahlten Preise)

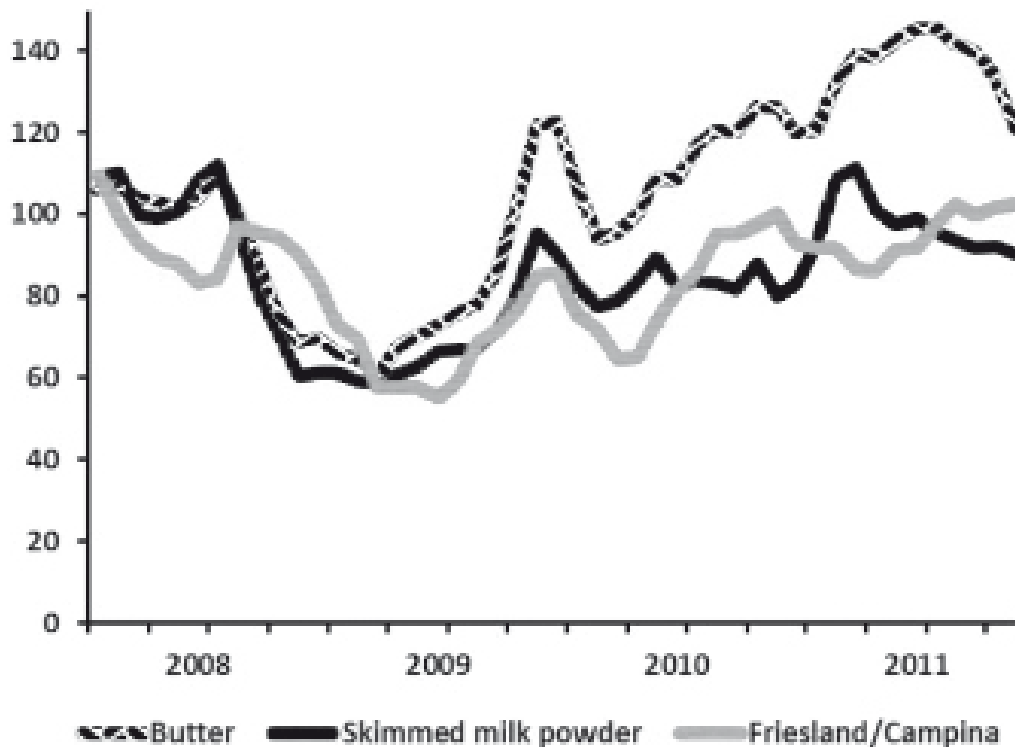
Die bescheidene Bilanz dieses Genossenschaftsriesen als Preisberichtigungsinstanz hängt eng mit der Strategie seiner Geschäftsleitung zusammen. FrieslandCampina möchte im Rennen mit anderen Lebensmittelunternehmen noch weiter vorn mitmischen. Daher muss das Unternehmen eine ausreichende Eigenkapitalbasis erwirtschaften, um ehrgeizige Investitionsprogramme umzusetzen. Da es der Genossenschaftsstatus unmöglich macht, Anteile an Nichtmitgliedern zu veräußern, kann es dies nur erreichen, indem es den Milchpreis beschränkt, den es seinen Landwirten zahlt. Außerdem ist FrieslandCampina durch sein Bestreben, seinen Umsatz in den asiatischen Märkten zu steigern, gezwungen, mit dem neuseeländischen Unternehmen Fonterra zu konkurrieren. Dieses kann Milchprodukte zu niedrigen Preisen anbieten, da es in Neuseeland für die Milchviehhaltung außerordentlich günstige Bedingungen und kürzere Distanzen zu den asiatischen Flughäfen und Hafenstädten gibt. Auch aus diesem Grund kann FrieslandCampina seinen Landwirten keine kostendeckenden Preise zahlen.

**Abb. 1. Auszahlungspreise von FrieslandCampina und Einstandspreis niederländischer Milch (Euros/100 kg)**



*Quelle:* Berechnungen des DDB auf Grundlage von Daten von LEI und PZ/LTO (bis 2008 sind die Preise der FrieslandCampina das Mittel der von Friesland und Campina gezahlten Preise)

**Abb. 2. Indizes der Auszahlungspreise von FrieslandCampina und der Butter- und Magermilchpulverpreise in der Europäischen Union (Durchschnitt 2008 = 100)**



*Quelle:* Berechnungen des DDB auf Basis von Daten von Gould und PZ/LTO (bis 2008 sind die Preise der FrieslandCampina das Mittel der von Friesland und Campina gezahlten Preise)

Die frühe Geschichte der Genossenschaftsmolkereien in den Niederlanden zeigt, dass diese die Milchabnehmer bis zu einem gewissen Grad zwingen können, effizienter zu werden, aber das Überangebot und Schwankungen auf dem Markt nicht beheben können. Die jüngsten Erfahrungen belegen, dass diese Aussage auch heute noch Bestand hat. Um stabile und kostendeckende Preise für die Landwirte zu gewährleisten, braucht es eine umfassendere Milchmarktordnung, die durch die Regierung unterstützt wird. In den 1930er Jahren trugen die niederländischen Genossenschaften dazu bei, eine solche Marktordnung zu schaffen. In den letzten Jahrzehnten haben sie diese konstruktive Rolle jedoch den überzogenen Vorstellungen ihrer Geschäftsführer geopfert.

## **Frankreich: Strukturwandel bei den genossenschaftlich organisierten Molkereien und seine Auswirkungen auf die Erzeuger**

XAVIER TALOUD<sup>6</sup>

Die Bedeutung des Begriffs „Genossenschaft“ hat sich im Laufe der Zeit verändert. Dies trifft sowohl auf die allgemeine Funktionsweise einer Genossenschaft als auch insbesondere auf ihr Management zu. Nehmen wir zum Beispiel die Geschichte des Comté (ein Käse aus dem französischen Departement Jura). In den alten Schriften finden die so genannten „fruitières“ („Obstgenossenschaften“) und ihre Funktionsweise Erwähnung.<sup>7</sup> Diese ursprüngliche Form einer dörflichen Organisation nahm vor achthundert Jahren ihren Ursprung und stützte sich auf die Werte der Solidarität und des Teilens.

Das französische juristische Wörterbuch erläutert die ursprüngliche Idee einer Genossenschaft folgendermaßen: „Die Genossenschaft ist eine Gesellschaftsform mit ziviler oder wirtschaftlicher Ausrichtung, deren Ziel es ist, kapitalistische Profite zu vermeiden, entweder durch die Zusammenlegung von Produktionsmitteln oder durch den An- oder Verkauf von Gütern außerhalb der Handelskreisläufe. In einer solchen Gesellschaft werden keine Gewinne verteilt. Die Mitglieder erhalten unter Umständen Rückvergütungen aus den Gewinnen der Genossenschaft. (Gesetz Nr. 47-1775 vom 10. September 1947)“ (Übersetzung aus dem Französischen).

Heute sind gewisse Genossenschaften keine Verarbeitungsgenossenschaften mehr, sondern solche, die nur noch Milch abholen, um sie dann an andere Unternehmen oder Tochtergesellschaften, an denen zum Teil private Kapitalanleger beteiligt sind, weiterzuverkaufen.

Wenn man sich die Struktur der Tochtergesellschaften der größten französischen Molkereigenossenschaften genauer ansieht, stellt man fest, dass diese eng mit großen Privatunternehmen und Investmentgesellschaften verknüpft sind.

Die folgenden vier Punkte (Solidarität und Teilen, die juristische Struktur, die verschiedenen Arten von Genossenschaften und ihre Verbindung zu Privatunternehmen) sollen ein Bild der aktuellen Situation der Molkereigenossenschaften in Frankreich zeichnen. Nach dieser Beschreibung werden Schlussfolgerungen, auch basierend auf einer Veröffentlichung des nationalen Verbandes der Molkereigenossenschaften in Frankreich (FNCL),<sup>8</sup> gezogen.

### **Wo die Prinzipien Teilen und Solidarität noch heute funktionieren**

In den meisten Gebirgsregionen Frankreichs findet man ähnliche Strukturen wie das oben erwähnte System der Zusammenarbeit im Departement Jura. Vor allem in den Gebieten der kontrollierten Ursprungsbezeichnungen (AOC) und dort, wo die Größe der Genossenschaften noch auf die lokale Ebene begrenzt ist, sind diese weiter lebendig und erfolgreich. Erzeugergenossenschaften schließen sich mit privaten Verarbeitungsbetrieben in Verbänden zusammen, um die produzierten Milchmengen auf die Nachfrage nach den verarbeiteten Produkten abzustimmen.

---

6 Xavier Taloud ist Milcherzeuger im Departement Isere, Region Rhone Alpes, am Eingangstor der französischen Alpen.

7 vgl. 1264 et 1267. L'histoire des communes de Levier et Déservillers

8 FNCL: Les coopératives laitières – un fonctionnement simple et efficace, Avril 2001, <http://www.cniel.com/Publicat/FNCL/Fiche/CoopLaitAvr01/Fiche2.pdf>

Ein Beispiel ist das Beaufortain Gebirge in den französischen Alpen, wo der Beaufort-Käse herkommt. Dort haben die Genossenschaften es den lokalen Erzeugern ermöglicht, sich zusammenzuschließen und ihre Produkte gebündelt zu verarbeiten und zu verkaufen. So konnten sie einen Milchpreis weit über dem französischen Durchschnittsniveau erzielen, der den erhöhten Produktionskosten aufgrund der besonderen wirtschaftlichen und umwelttechnischen Zwänge der Region gerecht wird. Dieses solidarische System hat dazu beigetragen, Leben und Landschaft der Region zu erhalten und somit die Voraussetzungen zu schaffen für den starken Aufschwung im Tourismus, den die Region heute erlebt.<sup>9</sup>

### **Kapitalistische Profite werden nicht „vermieden“, sondern „verborgen“**

Der erste Satz der Definition einer Genossenschaft im französischen juristischen Wörterbuch besagt, dass es das Ziel einer Genossenschaft ist, kapitalistische Profite zu vermeiden.

Mit anderen Worten: Die Erzeuger, als Eigentümer der Produktionsmittel, sind nicht von einem privaten Verarbeitungsbetrieb abhängig, der durch die Verarbeitung der von den Erzeugern produzierten Milch Gewinne erzielen möchte. Das gesamte Geld, das von der Genossenschaft erwirtschaftet wird, soll wieder den Erzeugern zugutekommen, die die Milch produzieren und die das Geld bereitstellen, um die Produktionsmittel zu kaufen und zu nutzen. Es ist gewissermaßen das Ziel, externe kapitalistische Profite zu vermeiden und jeglichen Gewinn aus der Milch den Erzeugern zugutekommen zu lassen. Dies sollte ebenfalls bedeuten, dass der Gewinn an die Erzeuger verteilt wird, sowohl für die Lieferung der Milch als auch für das gezeichnete Kapital.

Die Realität sieht heute anders aus: Im Gegensatz zu gewissen Molkereien in europäischen Nachbarländern, wie zum Beispiel Milkobel in Belgien, zahlen in Frankreich die meisten großen Genossenschaften wie Sodiaal ihren Mitgliedern tatsächlich keine Dividenden, weder für das gezeichnete Kapital noch als Gewinnausschüttung. Vergleicht man Milcherzeugerpreise in Frankreich, so stellt sich heraus, dass die Auszahlungspreise der Genossenschaften üblicherweise niedriger als die der Privatmolkereien ausfallen.

Sodiaal beteuert gegenüber ihren Mitgliedern, dass sie die Gewinne aus dem Geschäftsbetrieb der Genossenschaft behalten muss, um in neue Betriebsmittel zu investieren. Bei der Übernahme von Entremont durch Sodiaal forderte man die Entremont-Erzeuger, die nun Sodiaal-Mitglieder wurden, auf, über fünf Jahre verteilt insgesamt 56 Millionen Euro Kapital zu zeichnen, obwohl die Genossenschaft für die Übernahme von Entremont lediglich 25 Millionen Euro gezahlt hatte.<sup>10</sup> Was ist also mit dem restlichen Geld geschehen? Die Antwort auf diese Frage findet man in den Konten der Tochtergesellschaften. Der von den Genossenschaften erwirtschaftete Gewinn verschwindet in den Tochtergesellschaften, auf die die Mitglieder der Genossenschaft keinen Einfluss haben.

Somit werden die kapitalistischen Profite in den großen Genossenschaften heute nicht mehr vermieden, da der Milchpreis, den die Genossenschaften den Erzeugern zahlen, die Produktionskosten nicht deckt und die Kapitalgewinne nicht an die Erzeuger verteilt werden, sondern das Geld in Tochtergesellschaften der Genossenschaften verschwindet. Die kapitalistischen Gewinne werden also nicht vermieden, sondern nur noch verborgen. Das ursprüngliche Ziel der Genossenschaften wird so in vielen Fällen nicht mehr erreicht.

---

9 Muriel Faure: Un produit agricole « affiné » en objet culturel, Le fromage beaufort dans les Alpes du Nord, dans: Terrain, no 33, 9/1999, 81-92. <http://terrain.revues.org/2703>

10 <http://www.paysan-breton.fr/article/10773/sodiaal.html>

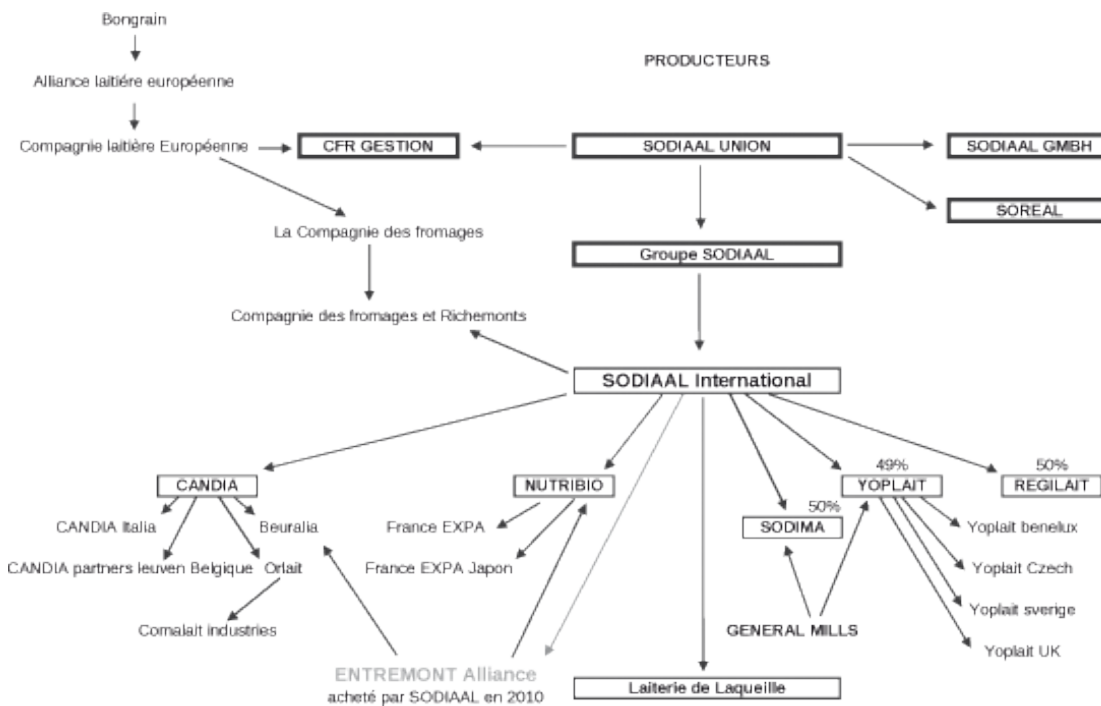
## „Milchverarbeitungs-“ oder „Milchholgenossenschaften“?

In diesem Abschnitt möchte ich Sodiaal, die bedeutendste Genossenschaft in Frankreich mit über vier Milliarden Liter abgeholter Milch, als Beispiel für die Entwicklung der Genossenschaftsstrukturen in Frankreich anführen.

Sodiaal setzt sich aus verschiedenen Teilen zusammen:

- „Sodiaal Union“ ist die Genossenschaft, bei der die Erzeuger Mitglieder sind und die keine Milch verarbeitet.
- „Groupe Sodiaal“ ist eine Tochtergesellschaft von „Sodiaal Union“ in Form einer Aktiengesellschaft (AG), die auch keine Milch verarbeitet.
- „Sodiaal International“ ist eine Tochtergesellschaft der „Groupe Sodiaal“, ebenfalls in Form einer Aktiengesellschaft, und die ebenfalls keine Milch verarbeitet.
- Schließlich gibt es die Milch-Verarbeitungsgesellschaften, die entweder ganz Sodiaal gehören oder zum Teil in den Händen privater Kapitalanleger sind. Beispiel für eine Verarbeitungsgesellschaft von Sodiaal ist Yoplait. Dieses Unternehmen gehört zu 51 % General Mills, einem großen amerikanischen Lebensmittelkonzern.

Die Mitglieder der Genossenschaft „Sodiaal Union“ können also lediglich Einfluss auf die Entscheidungen ihrer „Milchabholgenossenschaft“ nehmen. Auf die Verarbeitungsstrukturen, an denen sie über ihre Mitgliedschaft bei der Genossenschaft Anteile erworben, haben sie gar keinen Einfluss mehr.



Quelle: Eigene Graphik, erstellt auf der Basis von Daten auf [www.verif.com](http://www.verif.com) Internetseite zur Finanzlage von Unternehmen.

Ein Großteil der großen Genossenschaften in Frankreich weist ähnliche Strukturen auf.

## Die Verflechtungen der Genossenschaften

Im Laufe der Zeit und mit dem Ziel des ständigen Wachstums haben Genossenschaften ihr Kapital immer mehr von Industriellen oder aus Investmentfonds bezogen, wobei es sich nach ihren Worten um „Partnerschaften“ handelt.

Kommen wir auf das Beispiel von Sodiaal zurück. 2002 verkauft die Genossenschaft 50 % des Kapitals von Yoplait für 70 Millionen Euro an PAI Partners. Letzteres Unternehmen, nachdem es 200 Millionen in Yoplait investiert hat, verkauft 2011 seine Anteile für 800 Millionen Euro an General Mills weiter. Die Tatsache, dass der Wert des Unternehmens stark gestiegen ist, zeigt, dass die Milch ein hohes Wertschöpfungspotential hat. Doch den Mitgliedern ist diese Wertsteigerung nie zugutegekommen.

Ein weiteres Beispiel: Bressor Alliance, größtenteils in Händen von Bongrain und drei Genossenschaften aus dem Süd-Osten Frankreichs. 71 % der bei den Mitgliedern eingesammelten Milch werden von Verarbeitungsanlagen verwertet, die der Genossenschaft gehören. Die restliche Milch wird von Bongrain verarbeitet. Auf die von Bongrain erzielte Wertschöpfung haben die Mitglieder der Genossenschaft keinerlei Einfluss. Bongrain kann also den Erzeugern gegenüber ganz einfach behaupten, dass es sich bei diesen verbleibenden 29 % um Überschüsse handelt und dass das Unternehmen diese Menge also nur zu Weltmarktpreisen abkaufen kann.

Ähnlich ist es bei Tochtergesellschaften wie „CFR Gestion“, die „Sodiaal Union“ (Genossenschaft) und der Compagnie Laitière Européenne (Tochtergesellschaft des Privatunternehmens Bongrain) gehört. Der Geschäftsführer von „CFR Gestion“ ist ein von Bongrain delegierter Geschäftsführer.

Diese Beispiele spiegeln nur einen Bruchteil von dem wieder, was in den Genossenschaften abläuft. Sie haben ihre Unabhängigkeit und den Willen, kapitalistische Profite zu vermeiden, verloren.

## Selbst gesetzte Regeln werden missachtet

Der französische Verband der Molkereigenossenschaften (FNCL) beschreibt die vom Berufsstand zu beachtenden Regeln. Sie wurden von Mitgliedern für Mitglieder von Genossenschaften geschrieben. Ich möchte einige dieser Regeln aufgreifen und anhand von Beispielen nachprüfen, ob zumindest diese selbst gesetzten Vorschriften von den Genossenschaften eingehalten werden.

Die Sätze in kursiv wurden dem Dokument „Les coopératives laitières: un fonctionnement simple et efficace“ („Die Funktionsweise der Molkereigenossenschaften: einfach und effizient“) des FNCL entnommen.<sup>11</sup>

*Landwirtschaftliche Genossenschaften können genossenschaftliche Vereinigungen bilden, um sich weiterzuentwickeln. Sie können ebenfalls gewisse Aktivitäten im Rahmen von Tochtergesellschaften in der Form von Aktiengesellschaften entwickeln, deren Mehrheitsanteil ihnen gehört.*

Gegenbeispiel: Yoplait gehört Sodiaal nur zu 49 %.

*Transparenz: die Mitglieder einer Genossenschaft (...) müssen über die Politik der Genossenschaft informiert werden, unter anderem über die Vergütung ihrer Lieferungen.*

Die Mitglieder einer Genossenschaft werden über die Politik ihrer Genossenschaft informiert. Sie erhalten

---

11 <http://www.cniel.com/Publicat/FNCL/Fiche/CoopLaitAvr01/Fiche2.pdf>

jedoch keine Informationen über die Geschäftsstrategie ihrer Tochtergesellschaften, obwohl diese die Milch verarbeiten und damit die Wertschöpfung aus der Milch maßgeblich bestimmen.

*Solidarität heißt weder permanente Unterstützung noch Integration.*

Infolge der von der Genossenschaft Triskalia vorgeschlagenen Satzungsänderungen wären die Mitglieder der Genossenschaft verpflichtet, alle Betriebsmittel bei ihrer Genossenschaft zu erwerben. Tun sie das nicht, kann der Liefervertrag der Molkerei mit dem Erzeuger aufgelöst werden. Dies entspricht, mit anderen Worten, einer vollständigen Integration.

### **Schlussfolgerung**

In Frankreich wurden Genossenschaften gegründet, um das Kräfteverhältnis zwischen Erzeugern und Privatmolkereien zu verbessern, damit diese die größtmögliche Wertschöpfung für die Erzeuger aus der Milch holten. Heute sind Genossenschaften aufgrund ihrer Größe gezwungen, Tochtergesellschaften zu gründen. In diesem Prozess ist eine Leitung der Molkerei ganz durch die Verwaltungsebene entstanden und die Mitglieder haben ihre Führungskraft innerhalb der Genossenschaft verloren. Sie mussten außerdem akzeptieren, dass privates Kapital in die Genossenschaften fließt, so dass die Zielsetzung, Abstand von kapitalistischen Profiten zu nehmen, verloren ging.

Die Milchproduktion und das Prinzip, einer Genossenschaft anzugehören, sind zwei völlig verschiedene Dinge geworden. Die Genossenschaften sind oft keine Strukturen mehr für die Schaffung von Mehrwert aus der Milch, sondern erfüllen lediglich die Funktion, die Milch abzuholen.

Das Management einer genossenschaftlich organisierten unterscheidet sich nicht mehr wesentlich von dem einer privaten Molkerei. Für den Erzeuger bringt es heute keinen Vorteil mehr, Mitglied einer Genossenschaft zu sein; er befindet sich in derselben Lage wie ein Erzeuger, der Anteilseigner eines Privatunternehmens ist. Mit dem Unterschied, dass Anteilseignern eines Privatunternehmens eine jährliche Dividende ausgezahlt wird.

Das Kräfteverhältnis zwischen Erzeugern und Molkereien kann nur entscheidend verändert werden, wenn die Erzeuger, ob Mitglieder einer Genossenschaft oder nicht, gebündelt auftreten und gemeinsam agieren. Dies können sie nur in einer horizontalen Erzeugerorganisation wie dem France Milk Board effektiv tun.

## **Genossenschaftsmolkereien, Fluch oder Segen?**

### **Risiken und Chancen des Genossenschaftswesens für die deutschen Milcherzeuger**

HANS FOLDENAUER<sup>12</sup>

Genossenschaften haben in Deutschland eine uralte Tradition, erste Gründungen sind schon im Mittelalter erwähnt. Im Alpenraum schlossen sich die Siedler zu Alpgenossenschaften zusammen, um die Alpwirtschaft mit Gemeinwerken zu erneuern und zu fördern. Überhaupt ist Deutschland sehr stark geprägt vom Genossenschaftsgedanken. Derzeit wirken über 5400 Genossenschaften, rund die Hälfte davon sind ländliche Genossenschaften, die sich auf Erzeugung und Verarbeitung von landwirtschaftlichen Produkten konzentrieren. Zudem gibt es 1138 Kreditgenossenschaften (Raiffeisen, Volksbanken), 1622 gewerbliche Genossenschaften wie z. B. der größte Lebensmitteleinzelhändler Deutschlands, Edeka, die REWE-Gruppe oder BÄKO, ein Einkaufsverbund der Bäckereien.

Besonders stark gefördert wurden nach dem Zweiten Weltkrieg die Genossenschaften in der DDR. „Die landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) sind die freiwilligen Vereinigungen der Bauern zur gemeinsamen Produktion, zur ständig besseren Befriedigung ihrer materiellen und kulturellen Bedürfnisse und zur Versorgung des Volkes und der Volkswirtschaft. Sie gestalten auf Grundlage der Gesetze eigenverantwortlich ihre Arbeits- und Lebensbedingungen.“ So beschrieb die DDR-Verfassung die Zielsetzung der LPGs. Heute wissen alle, so freiwillig war das Ganze nicht. Manch Daumenschraube wurde angesetzt, um die sozialistischen Vorstellungen von gemeinsamer Wirtschaft durch den Beitritt in die LPGs umzusetzen.

### **Wichtige Elemente des Genossenschaftsgedankens**

Im Grunde beschreibt der Artikel 44 Abs. 1 der DDR-Verfassung die Idealvorstellung einer gut funktionierenden Genossenschaft hervorragend. Eigenverantwortlich sollen die Mitglieder arbeiten und unternehmerisch tätig sein. Zu den Zielen der Genossenschaften gehören neben der Erzielung von Wertschöpfung auch die Verbesserung der Lebensqualität. Gemeinsam produzieren, verarbeiten, vermarkten, Ziele vorgeben, Innovationen zulassen, Produktvielfalt und Abläufe festlegen und das in einer Rechtsform, in der jeder Genosse seine Gedanken einbringen und seinen Einfluss ausüben kann.

### **Entwicklungen 1950 bis heute**

Die wirtschaftliche Bedeutung der genossenschaftlich strukturierten Molkereiunternehmen ist groß in Deutschland. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gab es in jedem Dorf mindestens eine Molkerei, deren Struktur fast immer eine genossenschaftliche war. Zu diesen Zeiten waren die Wirtschaftsräume überschaubar, vom „Kamin“ der Käserei konnte man sie überblicken. Dadurch waren die Wettbewerbsbedingungen in den einzelnen Regionen vergleichbar. Der Einfluss des einzelnen Genossen auf die Geschäftsführung / den Käser war bedeutend. Für die Wirtschaftlichkeit der „Käsküche“ sehr wichtig war die Qualifikation des „Käasers“.

Zunehmende Milchmengen machten Schritt für Schritt größere Wirtschaftsräume notwendig; dieser Entwicklung war ein Großteil der Käsküchen / Meiereien nicht gewachsen. Aus vielen Käsküchen wurden zunächst Milchsammelstellen, bevor sie dann bei Einführung der Abhofabholung der Milch gänzlich geschlossen wurden.

In der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts setzte ein enormer Strukturwandel ein. Durch die Veränderung der Wirtschaftsräume waren in immer schnellerer Folge neue Produkte und Handelswege gefragt. Gab es 1950

12 Hans Foldenauer ist Vorstandssprecher des Bundesverbandes Deutscher Milcherzeuger (BDM)

in Deutschland noch 3400 Milch verarbeitende, überwiegend genossenschaftlich organisierte Molkereien, sind es heute weniger als hundert.

Aktuell werden rund 70 % der in Deutschland von ca. 85.000 Milcherzeugern gemolkenen Milch von Genossenschaftsmolkereien verarbeitet und vertrieben.

### **Zunehmende Konzentration führt zu sinkenden Einflussmöglichkeiten der Genossen**

Mit den immer größer werdenden Unternehmensstrukturen will sich die deutsche Molkereiwirtschaft, das gilt für private wie für genossenschaftliche Unternehmen, gegenüber dem Handel besser aufstellen. Dieses Wachstum geht jedoch auf Kosten der Milcherzeuger, die immer weniger Einfluss auf die Geschäftsführung „ihrer“ Molkerei haben.

Diesen Sachverhalt hat auch das deutsche Kartellamt erkannt und in seinem Zwischenbericht zur Sektoruntersuchung Milch<sup>13</sup> thematisiert. Dort heißt es: *„Im Verhältnis zwischen Molkereien und Erzeugern hat die Beschlussabteilung trotz der „vertikalen“ Integration vieler Erzeuger in genossenschaftliche Molkereien ein Machtgefälle zu Lasten der Erzeuger festgestellt. Auch größere Genossenschaften werden nach Auffassung der Prüfer von den Erzeugern nicht mehr als „eigene“ Molkerei wahrgenommen und verhalten sich de facto am Markt auch nicht mehr so.“* Der Bericht weist außerdem auf die gegenläufigen Interessen von Milcherzeuger und Molkerei hin: *„Grundsätzlich haben weder private noch genossenschaftlich organisierte Molkereien einen Anreiz, im Interesse der Milcherzeuger einen möglichst hohen Milchauszahlungspreis zu zahlen. (...) Die Gewinn-maximierungsstrategie eines jeden weiterverarbeitenden Unternehmens ist darauf gerichtet, die Beschaffungskosten möglichst gering zu halten.“* Genossenschaften haben außerdem laut Kartellamt auf Grund der Verteilung des Risikos auf viele Schultern eine geringere Motivation, ihre Produkte möglichst hochpreisig am Markt abzusetzen. Der Genosse bekommt am Ende einfach das, was nach Abzug der Molkereikosten noch übrig ist. *„Die Art und Weise der Preisbildung bei genossenschaftlichen Molkereien („upside down“) führt dazu, dass die Molkereien kein originäres Eigeninteresse an der Erzielung hoher Preise für ihre Molkereiprodukte haben, weil sie als Molkerei nur ein begrenztes wirtschaftliches Risiko tragen.“*

Das Bundeskartellamt zog daraus die Schlussfolgerung, dass die Findung des Milcherzeugerpreises derzeit nicht in einem funktionsfähigen Wettbewerbs- und Marktumfeld erfolgt. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Tatsache, dass es so gut wie keinen Wettbewerb um Rohmilch gibt und damit praktisch keinen Markt mehr, an dem die Milcherzeuger ihre Milch tatsächlich anbieten können. Die Wahlmöglichkeiten fehlen, wenn das Einzugsgebiet eines Molkereiunternehmens sich beispielsweise über weite Teile Mittel-, Nord- und Ostdeutschlands erstreckt.

In den letzten Jahren haben sich genossenschaftliche MEGA-Unternehmen entwickelt. Die Fusion zum Deutschen Milchkontor DMK GmbH gilt auf politischer Ebene als leuchtendes Beispiel. Momentan ist die DMK GmbH, ein Zusammenschluss von Nordmilch eG, Humana Milchunion eG und Bad Bibra eG, mit 10.500 Milcherzeugern und 6,8 Mrd. kg Milch das größte deutsche Molkereiunternehmen. Auf Platz zwei folgt die private Müllermilchgruppe mit ca. 2,4 Mrd. kg verarbeiteter Milch, gefolgt von der Hochwald eG mit etwas über 2 Mrd. kg und der MilchUnion Hocheifel mit 1,2 Mrd. kg. Danach kommen genossenschaftliche Unternehmen wie FrieslandCampina, die Molkerei Ammerland, Bayerische Milchindustrie oder das Uelzena eG mit etwas unter 1 Mrd. kg Milchverarbeitung. Es folgen ca. 20 weitere mittelständische Unternehmen sowie eine Reihe kleinerer Molkereien.

13 Vgl. Sektoruntersuchung Milch des Bundeskartellamtes unter <http://www.bundeskartellamt.de/wDeutsch/publikationen/SektoruntersuchungW3DnavidW26127.php>

## **Zunehmende Komplexität und unauflösbare Interessenkonflikte**

In mittelständischen Genossenschaftsunternehmen (bis zu 500 Mio. kg Milchverarbeitung) ist theoretisch auch heute noch ein großer Einfluss der Genossen möglich. Entweder direkt über die Mitgliederversammlung oder indirekt über die Vertreterversammlung. Mit beiden Konstrukten könnten die Milcherzeuger und Anteilseigner die Geschäftsführung mitbestimmen. In der Praxis schaut es aber anders aus. Aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge einer zunehmenden weltweiten Ausdehnung der Wirtschaftsräume können die Anteilseigner der Argumentation der Geschäftsführung und des Vorstandes häufig nichts entgegenzusetzen. Wenn diese im Rahmen der Mitgliederversammlung beispielsweise darlegen, dass aufgrund der Entwicklung der Märkte eine Milchtrocknung (Pulverturm) gebaut werden muss, so ist diese Aussage durch die Milcherzeuger nur schwer zu widerlegen. Und wenn dann noch gesagt wird, dass bei Ablehnung des Vorschlages die wirtschaftliche Existenz der Molkerei gefährdet sei, wer erhebt dann noch die Gegenstimme?!

In mehreren deutschen Molkereigenossenschaften haben im Zuge des Milchstreiks 2008 zunächst fast revolutionäre Umbesetzungen in den Mitbestimmungsorganen stattgefunden. Viele geschäftsführungs- und vorstandsgetreue Vertreter der Milchbauern konnten durch durchaus kritische, vor allem an ihre eigenen Milchviehbetriebe denkende Bauern ersetzt werden. Einer zwischenzeitlichen Hochstimmung folgte rasch Ernüchterung, denn auch die hochmotivierten Neueinsteiger in der Genossenschaftsstruktur sahen sich schnell zwischen den Stühlen sitzend. „Gefährde ich mit einer Ablehnung der von Geschäftsführung und Vorstand angesteuerten Entwicklung die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens?“ Im Zweifel wird dann den Vorschlägen zugestimmt. Der Spagat zwischen den Interessen des Molkereiunternehmens und den Interessen als Milcherzeuger ist immer schwieriger zu meistern.

Gänzlich unmöglich wird die effektive Mitbestimmung in den MEGA-Unternehmen. Immer öfter wird das operative Geschäft in ein eigenständiges Konstrukt ausgelagert. Die Ur-Genossenschaft ist zwar Gesellschafter des neuen, die Milch verarbeitenden Unternehmens, doch durch die Verschachtelung gelingt den Mitgliedern im Grunde keine Einflussnahme mehr. Die Gesellschafter der DMK - Nordmilch eG, Humana Milchunion eG und Bad Bibra eG - sind vom Wesen her Milchliefergenossenschaften und damit eine günstige Form der Milchbeschaffung für die DMK. Ähnliches ist bei der Erbeskopf-Eifelperle eG festzustellen, deren eigentliche Wertschöpfung in ihrer Hochwald-Nahrungsmittel-Werke GmbH passiert. Die klassischen Formen der demokratischen Mitbestimmung in Genossenschaften sind bei diesen Strukturen im Grunde nicht mehr vorhanden.

## **Umgang mit dem Miteigentümer Milchbauer**

Stellen die Milcherzeuger oder deren Vertreter sich gegen die Vorschläge der Geschäftsführung und des Vorstandes, so drohen die Vertreter dieser Organe auch schon mal mit Rücktritt. Ein gutes Beispiel dafür ist Stephan Tomat, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Nordmilch eG: Als die Gefahr bestand, dass er für sein Vorhaben, das operative Geschäft in eine AG auszulagern, keine Mehrheit bekommen würde, setzte er die Drohung, sein Amt niederzulegen als Druckmittel ein. Und erreichte sein Ziel.

Eine weitere Methode, um kritische Genossenschaftsmitglieder bzw. Anteilseigner einzuschüchtern, ist die Aussage, dass schon der Ausspruch eines Kündigungsschreibens dazu führe, dass die Milch des entsprechenden Erzeugers nach Ablauf der Kündigungszeit keinesfalls mehr aufgenommen werde, dass eine Rücknahme der Kündigung unmöglich sei.

### **Beispiel 1: Die Milchwerke Bad Wörishofen eG, einer der Gesellschafter der Allgäuland GmbH**

Bei den Mitgliederversammlungen wurden wir Milcherzeuger und Mitglieder aufgrund der Kritik an dem unterdurchschnittlichen Milchpreis immer auf das nächste, besser werdende Jahr verwiesen. Nachdem sich kein besseres Jahr einstellte, wurde die aufkommende Diskussion über die Aussprache von vorsorglichen Kündigungen mit der Ankündigung, dass damit eine zukünftige Mitgliedschaft oder Milchlieferung auszuschließen sei, versucht zu unterbinden. Von den damals noch fast 30 Milchlieferanten der Liefergruppe Irsee haben sich zunächst nur noch drei entschließen können, die Kündigung trotzdem auszusprechen.

Die Taktik der Molkerei führte also zu einem sehr vorsichtigen Umgang der Erzeuger mit Kritik an der Geschäftsführung / dem Vorstand und hielt nicht wenige davon ab, überhaupt an eine Kündigung zu denken. Zwischenzeitlich hat sich das Bild geändert, nur noch wenige Milcherzeuger in Irsee sind der Molkerei Allgäuland treu geblieben, die inzwischen von Arla Foods übernommen wurde.

Ein weiterer Fall von Willkür und Einschüchterung wurde bei der Erbeskopf-Eifelperle eG publik.

### **Beispiel 2: Erbeskopf-Eifelperle eG**

Im Verlauf 2008/09 hat eine Gruppe von Milcherzeugern den Versuch unternommen, einen neuen Abnehmer für ihre Milch zu finden. Aus welchen Gründen auch immer, sie konnten keinen finden. Denn nach anfänglichem von den Nachbarmolkereien geäußertem Interesse wollte dann doch keine die Milch dieser Gruppe abnehmen. Bei den meisten der Kündiger wurde die Rücknahme der Kündigung von der Erbeskopf Eifelperle eG akzeptiert, bei drei Milcherzeugern jedoch nicht. Hier sollte wohl ein Exempel statuiert werden, denn diese drei waren zu den Meinungsführern innerhalb der Gruppe zu zählen. Erst mit einer einstweiligen Verfügung konnten die drei Milcherzeuger ihre Milch weiter dem Milchmarkt zuführen.

Ein bezeichnendes Beispiel war auch der QM-Fall Claus-Peter Jensen bei der Nordmilch eG.

### **Beispiel 3: Nordmilch eG**

Der Landwirt verweigerte sich mit fundierter Argumentation gegen die Teilnahme an QM-Milch. Das führte dazu, dass die Milchabholung eingestellt, nicht aber die Mitgliedschaft beendet wurde. Hierdurch war der Betrieb Jensen blockiert. Denn aufgrund der weiter bestehenden Mitgliedschaft bestand für Jensen die Andienungspflicht und er konnte, rein rechtlich gesehen, seine Milch gar keiner anderen Marktverwertung zuführen. Das war ein ganz besonderer Fall von Umgang einer Molkerei mit ihrem Miteigentümer.

Die Liste könnte problemlos um viele weitere Fälle ergänzt werden. Fakt ist, die meisten Geschäftsführungen und Gremien der Genossenschafts-Molkereien sehen ihre Miteigentümer vordergründig in der Rolle des Milchlieferanten, wenige in der Rolle des Kapital- und Arbeitgebers.

Die Milcherzeuger als Primärstufe und die Milchverarbeiter als Sekundärstufe haben heute aufgrund der globalen Märkte grundsätzlich unterschiedliche Interessen. Um als Molkerei weltweit konkurrenzfähig sein zu können, muss der „Rohstoff“ Milch immer möglichst kostengünstig beschafft werden. Dies steht im krassen Widerspruch zu den Interessen der Primärstufe, die ihre Milch möglichst hochpreisig verkaufen möchte.

Milcherzeuger, die beide Interessen vereinen wollen, stehen vor einer nicht zu lösenden Aufgabe. Bei Gesprächen mit Milcherzeugern, die gleichzeitig eine führende Rolle in einer Genossenschaftsmolkerei inne haben, wird immer schnell deutlich: In ihrer Argumentation und Denkweise sind diese längst Molkeristen, nicht mehr in erster Linie Milcherzeuger. In besonderer Erinnerung ist mir hier ein Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden sowie mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden einer großen deutschen Molkerei. Beide stellten selber eine grosse Informationslücke zwischen Molkereiführung und Mitgliedern fest.

## **Genossenschaftsmolkereien stehen in Konkurrenz zu privaten Molkereien**

Die Milchpreise der Genossenschaftsmolkereien werden von der privaten Molkereiwirtschaft als Maßstab für ihre Milchauszahlungspreise genommen. Obwohl sie sehr oft über ihre breite Produktpalette eine bessere Wertschöpfung erzielen, zahlen sie nicht mehr für die Rohmilch und haben so eine wesentlich höhere Gewinnmarge. Genossenschaften sehen sich somit starken Konkurrenten am Markt gegenüber.

Dünne Kapitaldecken sind ein Grundproblem vieler Genossenschaftsmolkereien. Es gibt immer wieder Bestrebungen, diese durch Aufstockung der Mitgliedsanteile oder das Nichtauszahlen von Molkereigewinnen zu verstärken. Dadurch wird jedoch dem Milcherzeuger als Miteigentümer Kapital vorenthalten, das dieser auch für die Entwicklung seines Betriebes dringend benötigt.

Die Art und Weise der Preisbildung bei genossenschaftlichen Molkereien („upside down“) macht die Milcherzeuger zu Restgeldempfängern. Die Genossenschaftsmolkereien haben kein originäres Eigeninteresse an der Erzielung hoher Preise für ihre Molkereiprodukte, sie tragen als Molkereien nur ein begrenztes wirtschaftliches Risiko.

Eine weitere Besonderheit der Organisationsform Genossenschaft im Milchmarkt ist die Bindung von Kapital und Milch. Diese Konstellation bedeutet auf der einen Seite, dem Molkereiunternehmen durch die Zeichnung von Geschäftsanteilen Eigenkapital zu stellen und auf der anderen Seite, durch die satzungsgemäße Andienungspflicht seine komplette Milch zur Verarbeitung bereit zu stellen. Man stelle sich vor, der Anteilseigner von BMW muss einen BMW fahren und will mit seinem Anteil Einfluss auf die Geschäfts- oder Modellentwicklung nehmen. Man stelle sich vor, mit der Mitgliedschaft bei einer Ein- und Verkaufsgemeinschaft (EVG) wäre die Verpflichtung verbunden, Betriebsmittel ausschließlich bei dieser einzukaufen, ganz unabhängig vom Preis. Die Konstruktionen im genossenschaftlichen Milchsektor sind da fast absurd zu nennen und müssen grundsätzlich neu gestaltet werden.

## **Schaffung eines funktionierenden Rohmilchmarktes**

Immer mehr Milcherzeuger erkennen die Notwendigkeit von Reformen für den Milchmarkt. Die Milcherzeuger brauchen einen Markt, um Rohmilch vor der Verarbeitungsebene zu verkaufen, ohne dabei die finanzielle Grundausstattung der Molkereiunternehmen zu verändern. Diese Erkenntnis erfordert ein schrittweises Vorgehen. Der erste Schritt ist die Trennung von Kapital und Milch. Der Kapitaleinsatz ist nicht mit dem Milchgeld, sondern mit einer Verzinsung der Anteile zu vergüten. Im gleichen Atemzug ist ein eigenständiger Vertrag über die Milchlieferung abzuschließen. Das kann über Teilmengen oder die gesamte Menge und zeitlich unabhängig von der Laufzeit des Kapitaleinsatzes erfolgen.

Um im genossenschaftlichen Molkereisektor etwas verändern zu können, muss von politischer Seite die Vorgabe gemacht werden, dass der Preis für Rohmilch schon vor ihrer Lieferung an die Genossenschaft ausgehandelt und festgelegt werden muss. Denn durch die heutige Andienungspflicht ist es dem Kapitalgeber unmöglich, relativ kurzfristig seine Milch einer besseren Verwertung zuzuführen, außer er kündigt auch seine Kapitalanlage.

Mit einer Verlagerung des Rohmilchmarktes vor die Molkereiwirtschaft könnte auch wieder ein Wettbewerb um Milch entstehen. Dazu bedarf es vieler Überlegungen und vor allem bedarf es eines Umdenkens in den Köpfen der Milcherzeuger. Durch den beschriebenen Interessenkonflikt ist es unmöglich, noch von „meiner Molkerei“ zu sprechen.

## **Ausblick in die Zukunft**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der genossenschaftliche Molkereisektor den deutschen Milchbauern viel zugemutet und sie keinesfalls entsprechend seines Auftrages als Mitglieder gefördert hat. Genossenschaftsmolkereien sind heute noch die Richtschnur für auch von der Privatwirtschaft bezahlte Milchpreise. Sie sind es, die in ihrer Wachstumsstrategie weiter mit Standardprodukten „Weltmärkte erobern“ wollen. Ganz aktuelle Beispiele sind die Investitionen schleswig-holsteinischer Genossenschaften und der Milch Union Hocheifel in Milchpulver-Türme. Der Handel mit Milchpulver funktioniert allerdings nur zu Weltmarktmilchpreisen. Und zu denen können die europäischen Milcherzeuger langfristig nicht kostendeckend Milch produzieren. Das wissen die Molkeristen auch, tun allerdings so, als sei das nur das Problem einer Minderheit der deutschen Milcherzeuger. Solange die EU-Agrargelder noch fließen kann die wirtschaftliche Situation kaschiert werden. Doch schon mit der vollständigen Entkoppelung der Agrargelder von der Produktion werden vor allem intensiv wirtschaftende Milcherzeuger massive Rückgänge bei der Höhe der Agrargelder und damit beim Einkommen spüren. Vielen ist dies noch nicht bewusst.

Der Milcherzeuger der Zukunft muss sich entscheiden: Bin ich Erzeuger oder Verarbeiter? Beides wird, außer in Nischen, nicht mehr funktionieren. Wenn er sich dieser Tatsache bewusst geworden ist, spielt die Unternehmensstruktur der Molkereien nur noch eine untergeordnete Rolle. Die Milch geht den Weg zum besten Verwerter, das Kapital zum besten Verzinser. Für die Milch kann dann ein Markt vor der Molkereiwirtschaft entstehen. Es wird verhandelt, nicht abgeliefert. Und dazu müssen die Milcherzeuger ihre Milch bündeln. Denn im Alleingang gegenüber der Molkerei kann kein kostendeckender Preis ausgehandelt werden. Und für unabhängige und molkereiübergreifende Zusammenschlüsse von Milchbauern zwecks Bündelung und gemeinsamer Vermarktung ihrer Milch kann die Genossenschaftsform auch durchaus die passende sein. Mit nur einem Ziel – dem Erreichen kostendeckender Preise für die zu verkaufende Rohmilch.

## **Schlussfolgerungen**

Die Berichte aus den Niederlanden, Frankreich und Deutschland haben es gezeigt: Aufgrund verschiedenster Entwicklungen können Milcherzeuger in den mittleren und großen Genossenschaften heute nicht mehr ausreichend Einfluss nehmen und mit der Vermarktung und Verarbeitung der Rohmilch über ihre Genossenschaft ein ausreichendes Einkommen erzielen. Ihre Situation ist heute keine andere mehr als die derjenigen Milcherzeuger, welche an eine private Molkerei liefern. Genossenschaften sind dennoch auch zukünftig eine gute Unternehmensform, sofern interne Strukturen und externe Rahmenbedingungen eine Anpassung erfahren. An dieser Stelle möchten wir noch einen Blick auf die zukunftsweisende Gestaltung der externen Rahmenbedingungen werfen.

### **Was ist zu tun?**

#### **Lebensmittelversorgung als wichtige Gesellschaftsaufgabe**

Die Erzeugung von Lebensmitteln muss als eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe verstanden werden, die nicht durch zügellosen globalen Wettbewerb gefährdet werden darf. Dies bedeutet einerseits, dass Staaten über das Prinzip der Ernährungssouveränität selber darüber entscheiden können, wie sie die Nahrungsmittelversorgung in ihrem Land gestalten. Gewisse Handelsschranken müssen erhalten werden, um Marktverzerrungen aufgrund von Importen zu Preisen, die weit unter dem örtlichen Kostenniveau liegen, zu vermeiden. Um diesen Paradigmenwechsel einzuleiten muss Europa konsequent auf Exporterstattungen verzichten und die Anwendung von Zweipreissystemen (A-B-Modelle) der Molkereien gegenüber den Milcherzeugern verbieten. Zusätzlich muss die Spekulation mit Nahrungsmitteln eingedämmt bzw. verhindert werden. Sie treibt die Preise für Lebensmittel für die Verbraucher in die Höhe, ohne dass Erzeuger kostendeckende Preise für ihre Produkte erhalten. Funktionierende Märkte sind Märkte, in denen Anbieter und Abnehmer sich auf Augenhöhe begegnen können. Dazu ist es Grundvoraussetzung, dass Angebot und Nachfrage neben leichten Schwankungen einigermaßen im Gleichgewicht sind. Gerade bei Lebensmitteln, deren Herstellung viele Ressourcen verbraucht und die nur kurzfristig gelagert werden können, sollte die EU dafür Sorgen tragen, dass keine Überschüsse erzeugt werden. Doch auch eine Mangelsituation sollte vermieden werden, um die Versorgung der europäischen Bevölkerung nicht zu gefährden und Spekulationen mit Lebensmitteln zu verhindern.

Aus Sicht des European Milk Board braucht es in Punkto Rahmenbedingungen folgende politische Maßnahmen, um zu ermöglichen, dass die Erzeuger dem stark konzentrierten und international agierenden Verarbeitungssektor etwas entgegensetzen können.

#### **Europäische Monitoringstelle – Marktbeobachtung, Festlegung eines Zielpreiskorridors und verbindliche Vorgaben zur Mengenanpassung**

Angesichts der Tatsache, dass es aktuell keine Mehrheiten für eine staatlich organisierte flexible, europäische Mengensteuerung gibt, ist es das Gebot der Stunde und Aufgabe der Politik, die Milcherzeuger auf privatwirtschaftlicher Grundlage handlungsfähig zu machen. Das EMB hat hierzu das Konzept einer europäischen Monitoringstelle erarbeitet. Aufgabe der Monitoringstelle ist es, die Entwicklungen auf den Märkten genau zu beobachten und auf Basis der Produktionskosten einen Zielpreiskorridor festzulegen, in welchem sich die Erzeugerpreise bewegen sollten. Bei einer Überschreitung der Grenzen werden Maßnahmen zur Steigerung bzw. Reduzierung der Menge von der Monitoringstelle allgemeinverbindlich vorgegeben. Diese Vorgaben werden anschließend von den Erzeugerorganisationen umgesetzt.

## **Unabhängige Erzeugerorganisationen – Markt und Wettbewerb bei der Rohmilch-Vermarktung**

Milcherzeuger müssen sich für den Verkauf ihrer Milch unabhängig von den Molkereiunternehmen – ganz unerheblich, ob diese privat oder genossenschaftlich organisiert sind – zusammenschließen können. Die Entscheidungen der Erzeugerorganisation müssen gemäß den Vorgaben der Monitoringstelle allgemeinverbindlich sein. So sind die Erzeuger über diese Organisationen auch befähigt, als gleichberechtigte Akteure am Markt die Menge des Produktes entsprechend der kostendeckenden Nachfrage auszuweiten oder zu verringern. Der Aufbau dieser Organisationen sollte durch die EU gefördert werden. Die Erzeuger wiederum sind in der Pflicht, sich großen Erzeugerorganisationen anzuschließen und diesen ein Verhandlungsmandat für ihre Milch zu erteilen. So kommen sie auch gegenüber ihren Genossenschaften in eine ganz andere Verhandlungsposition und eine Preisbildung von unten kann sich entwickeln. Es entsteht ein Markt um die Rohmilch, der losgelöst von der Verarbeitungsebene stattfinden kann.