

# Teilhaber ohne Rechte?

In Zeiten niedriger Auszahlungspreise stehen Molkereien und besonders die Genossenschaften in der Kritik. Die Landwirte hoffen nicht nur auf höhere Preise, sondern fordern auch interne Veränderungen. Doch die Milchverarbeiter sträuben sich.

Es gab Zeiten, da waren Molkereigenossenschaften wie ein sicherer Hafen für ihre Besitzer, die Landwirte. Sie sicherten die Abnahme und das regelmäßige Milchgeld. Außerdem hatten Landwirte ein Mitbestimmungsrecht und darüber hinaus Anteil an der Wertsteigerung des Unternehmens. Doch mittlerweile fühlen sich viele Genossen eher wie auf einem sinkenden Schiff. Schuld daran ist das – in den Augen vieler – veraltete Genossenschaftsmodell. Dass es so weit gekommen ist, liegt unter anderem an dem enormen Größenwachstum vieler Genossenschaftsmolkereien und den stark erweiterten Einzugsgebieten für die Rohmilch. Der einzelne Landwirt ist – zumindest gefühlt – weit entfernt von den Entscheidungen.

**Beschränkte Einflussmöglichkeiten.** Aktuell werden rund 70% der von knapp 75 000 deutschen Landwirten gemolkenen Milch von Genossenschaftsmolkereien verarbeitet. In Süddeutschland sind es nur etwa 50%, bei unseren niederländischen Nachbarn dagegen 98%. Europaweit werden insgesamt 58% der Milch von Genossenschaften verwertet.

Ein großer Vorteil der Genossenschaftsmolkereien ist und bleibt, dass sie nicht abhängig vom Willen und den Zielen privater Eigentümer oder der Banken sind, sondern den Mitgliedern gehören. Allerdings haben die Landwirte als Mitglieder zwar nach wie vor »Teilhaberrechte«. Ausüben können sie diese aber fast ausschließlich in der Generalversammlung der Genossenschaft. Und das gestaltet sich schwierig, denn um sinnvoll und aktiv ein Mitspracherecht auszuüben, sind Detail- und Fachkenntnisse nötig, z. B. wenn es um die Genehmigung des Jahresabschlusses oder um Fusionen geht.

Bei den größeren Genossenschaften ist eine Vertreterversammlung zwischengeschaltet, was den direkten Einfluss noch schwieriger macht. Ein Mitglied kann zwar über die Vertreter Einfluss nehmen, aber dafür braucht es Informationen und Auskünfte. Und der Vertreter erhält diese Auskünfte nur vom Vorstand, hauptsächlich in der Vertreterversammlung, und gibt sie dann an die einzelnen Mitglieder weiter – ein langer Weg bis zum Landwirt und dessen Mitspracherecht. Noch dazu gibt



Foto: DMK

*Über die Lieferbeziehungen wird auch weiterhin heftig diskutiert werden.*

---

es bei den meisten Genossenschaften einen Verteilerschlüssel, wie viele Vertreter jeweils aus einer bestimmten Region des Einzugsgebietes stammen müssen. Dabei wäre es wichtiger, die Vertreter nicht in erster Linie nach ihrer Herkunft, sondern nach ihren Fähigkeiten zu wählen.

**In größeren Molkereigenossenschaften** wie DMK und Friesland Campina ist das operative Geschäft, die Vermarktung der Erzeugnisse, in Tochtergesellschaften ausgliedert. Auf deren Geschäftstätigkeit kann ein Mitglied keinen direkten Einfluss nehmen. Die Geschäftsführung und damit das operative Geschäft obliegt allein dem Geschäftsführer bzw. dem Vorstand der ausgelagerten Gesellschaft. Dabei sind gerade Entscheidungen auf der Ebene der Vermarktung der Produkte entscheidend für den Milchzahlungspreis.

**Andienungs- und Abnahmepflicht.** Lange Laufzeiten und die Abnahmepflicht bieten den Landwirten Abnahmesicherheit, die Milchwirtschaft ist damit jedoch

wenig flexibel in der Reaktion auf Marktveränderungen. Die Andienungspflicht verhindert einen Wettbewerb der Molkereien um die Erzeuger. Ihre Aufhebung könnte jedoch auch den Wettbewerb unter ihnen verstärken und zu einem beschleunigten Strukturwandel führen.

Derzeit sind Genossenschaftsmitglieder in der Regel per Satzung verpflichtet, die gesamte produzierte Menge an ihre Molkerei zu liefern. Wer damit nicht einverstanden ist, könnte mit einer Mehrheit von 75% die Satzung ändern oder sich eine andere Molkerei suchen, die seine Milch aufnimmt. In vielen Gebieten ist die Auswahl aber schon sehr eingeschränkt, weil es nur noch ein oder zwei Verarbeiter gibt. Das Aufheben der Andienungspflicht könnte aber auch die Abnahmeverpflichtung für die gesamte Milchmenge durch die Molkereigenossenschaft infrage stellen. Landwirte müssen sich deshalb sehr gut überlegen, ob sie dies fordern. Selbstverständlich sorgen

die schlechten Milchpreise für Unmut bei den Erzeugern. Die emotionale Bindung an ihre Molkerei lockert sich aufgrund dessen immer mehr. Das frühere »Wir-Gefühl« hat gelitten und ist oftmals nicht mehr vorhanden. Die Unzufriedenheit der Lieferanten bekommen die Verarbeiter

## *Die emotionale Bindung an die Molkereien wird immer lockerer.*

stark zu spüren. Es hagelt zuhauf Kündigungen, z.B. soll es sich beim DMK um 10% der gesamten Liefermenge handeln. Allerdings zeigt sich auch hier die Trägheit des Genossenschaftsmodells, denn eine Kündigungsfrist von bis zu zwei Jahren ist eine lange Zeit. Andere wie Hochwald und FrieslandCampina sind weniger stark von der Kündigungswelle betroffen.

Zur Vertrauensbildung zwischen Lieferanten und Abnehmern trägt es auch nicht gerade bei, wenn die Molkerei sich auf die Produzentenebene begibt, und sei es nur indirekt. So soll (laut NDR) ein großer Milchhof in Mecklenburg-Vorpommern im Besitz der beiden Molkereiunternehmer Michael Fude und Andreas Serrahn sein. Deren Verarbeitungsunternehmen Fude und Serrahn Milchprodukte GmbH & Co. KG gehört zu 51 % dem DMK. Fragen dazu wurden nicht beantwortet.

**Die Haltung der Molkereien.** Wenn Mitglieder kündigen, fehlt dem Verarbeiter zum einen Milchmenge, um die Verarbeitungsanlagen optimal auszulasten. Zum anderen kommt es zum Kapitalentzug. Eine größere Fluktuation der Erzeuger kann die Marktposition des Verarbeiters schwächen und vor allem die Handlungsfähigkeit einschränken. Beispielsweise steht weniger Geld für Investitionen und das Entwickeln von Innovationen zur Verfügung. Idealerweise sollten Genossenschaftsmolkereien über die Jahre hinweg ein solides Eigenkapitalgerüst zwischen 30 und 40 % aufgebaut haben. Beispielsweise sind es beim DMK derzeit 36 % und bei FrieslandCampina 37 %.

**Die Vermarktungsnischen für Spezialitäten sind weitestgehend besetzt.**

Neben der Hauptaufgabe der Milchverwertung gilt noch immer: Die Genossenschaften müssen dafür sorgen, dass das von den Landwirten zur Verfügung gestellte Kapital ausreichend verzinst wird. So erreicht das DMK eine Verzinsung von 4 %. Zudem haben sie die Aufgabe, eine belastbare Verwertungsstruktur aufzubauen. Denn immerhin wird den Molkereien durch das Zeichnen von Genossenschaftsanteilen auch Liquidität zur Verfügung gestellt. Eine aussagefähige Kennzahl dafür, wie die Molkereigenossenschaften mit dem Kapital ihrer Mitglieder gearbeitet haben, ist die Umsatzrendite. Beim DMK lag sie 2015 bei nur 1,1 %, Arla hatte 3,9 % und FrieslandCampina kam auf 5 %. Ein Grund für diese großen Unterschiede und auch ein Knackpunkt, der über die gesamte Stellung der Molkerei im Markt entscheidet, ist die Verwertungsstruktur der Milch. Ein Dilemma der



Foto: DMK

Milchwirtschaft ist, dass sich viele Genossenschaftsmolkereien in der Vergangenheit fast ausschließlich auf den Massen- und den Exportmarkt fokussiert haben. Die privaten Molkereien haben die Nischen für Spezialitäten besetzt, in die Genossen zwar noch gerne hineinwollen, aber in den seltensten Fällen noch können. Nur wenige genossenschaftliche Molkereien haben Marken mit Mehrwert etabliert. Das Setzen auf Größe wurde jahrelang als eine gute und erfolgreiche Strategie propagiert. Denn Größe ist und

## Was geht, was geht nicht?

**Milchkrise.** Der Bundestag hat im April 2016 eine Änderung des Agrarmarktstrukturgesetzes beschlossen: Molkereien und Erzeugergemeinschaften erhalten damit die Möglichkeit, Absprachen über die Reduktion der Milchmenge zu treffen. Bereits das bisherige Agrarmarktstrukturgesetz erlaubt Ausnahmen vom Gesetz für Wettbewerbsbeschränkungen, die allerdings bisher wenig Anwendung gefunden haben. Ob die Neuregelungen von Molkereien und ihren Lieferanten umgesetzt werden, ist genauso fraglich.

**1 Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass – wie bereits 2009 – ein »Aussitzen« in der Hoffnung auf demnächst wieder steigende Preise die einzige Antwort auf die Krise sein wird.** Spätestens beim nächsten Preiseinbruch sollten die Genossenschaftsmolkereien Antworten parat haben. Welche Möglichkeiten stehen ihnen prinzipiell zur Verfügung? Einen Königsweg gibt es

nicht. Mengenbegrenzungen stehen derzeit (fast zu sehr) im Vordergrund der Diskussionen. Aber für eine ganzheitliche Anpassung sind ebenso Änderungen in der strategischen Ausrichtung denkbar und notwendig.

**2 Die Vielfalt der Erzeugerstrukturen insbesondere in großen Genossenschaften könnte für eine Produktdifferenzierung genutzt werden, um unterschiedliche Käufersegmente anzusprechen, Nischenmärkte zu bedienen und gleichzeitig den Mengendruck zu verringern.** Weidemilch und gentechnikfreie Milch werden dabei ebenso angeboten wie konventionelle H-Milch. Echte Wertschöpfung und weitgehende Auslastung der Betriebsstätten haben hohe Priorität. Diese Option wird teilweise erfolgreich genutzt. Teilweise haben aber gerade große Molkereigenossenschaften auf das Standardsortiment und Exportmöglichkeiten gesetzt.

**3 Sind weitere Fusionen eine Möglichkeit, dem LEH »auf Augenhöhe« zu begegnen und bessere Milchpreise zu erreichen?** Diese Hoffnung hat sich mit all den Fusionen der letzten Jahre nicht erfüllt, auch nicht beim DMK mit seinen über 3 Mrd. € Umsatz. Im Gegenteil: Solche Genossenschaften sind zwar in der Lage, Größeneffekte in der Produktion auszuschöpfen. Die hohe abzusetzende Milchmenge reduziert aber die Verhandlungsmacht. Händler können schlechtere Konditionen leichter durchsetzen.

**4 Molkereigenossenschaften könnten überdies durch ihre Größe in der Lage sein, Absicherungsinstrumente anzubieten.** Diese sind z. B. in Anlehnung an das amerikanische »Dairy Margin Protection Program« denkbar, das als eine Art staatliche Milchgeld-Versicherung die Marge der teilnehmenden Landwirte absichert. Unterschreitet der Auszahlungspreis die vom Landwirt ge-

bleibt ein Mittel, um beim Einkauf zu sparen und höhere Preise zu erzielen. Aber sie bringt auch Probleme mit sich, denn viel Milch muss nun mal auch vermarktet werden. Wer in den vergangenen Jahren Pulvertürme gebaut hat und ganz auf den Export setzte, hat derzeit ein viel größeres Absatzproblem als breiter aufgestellte Unternehmen. Die Erfolgreichen haben es geschafft, eine gute Position auf dem Inlandsmarkt mit lukrativen Exportaktivitäten zu verknüpfen.

**Fazit.** Natürlich lassen sich nicht alle Genossenschaftsmolkereien über einen Kamm scheren. Aber viele der Molkereien befinden sich derzeit in einem schwierigen Fahrwasser. Dass dies so ist, zeigen nicht nur die niedrigen Milchpreise. Strukturelle Veränderungen sind in etlichen Unternehmen dringend nötig und werden von den Landwirten auch gefordert. Molkereien, die es verstanden haben, Wachstumsmärkte zu erschließen, erfolgreiche Produkte zu etablieren und durch eine gute Informationspolitik ein gutes Verhältnis zu ihren Mitgliedern aufzubauen, sind schon jetzt gut gerüstet für die Zukunft.

*Bianca Fuchs*

wählte Marge, greift das Programm. Ein Wermutstropfen ist dabei: Bei Produktionssteigerungen – und die werden unweigerlich eintreten, wenn der Milchpreis wieder anzieht – ist die Absicherung begrenzt.

**Fazit.** Freiwillige Mengenbegrenzungen und neue Fusionen verursachen nur weitere Probleme. Das Nutzen unterschiedlicher Erzeugerstrukturen in der Produktpolitik sowie das Angebot von Absicherungsinstrumenten könnten Lösungen sein. Aber es fehlt die Diskussion über das Ziel der Maßnahmen. Sollen effiziente und ineffiziente Betriebe gleich gefördert werden? Oder sollen ineffiziente leichter aussteigen können, sodass die Milchwirtschaft sich langfristig ohne staatliche Subventionen finanzieren kann?

*Dr. Julia Höhler und Prof. Dr. Rainer Kühl, Universität Gießen*