



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

---

Petersen, V.: Konsequenzen des EG-Binnenmarktes für die Marktstellung der Raiffeisen-Genossenschaften und ihre Zusammenarbeit mit der Landwirtschaft. In: Schmitz, P. M.; Weindlmaier, H.: Land- und Ernährungswirtschaft im europäischen Binnenmarkt und in der internationalen Arbeitsteilung. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 27, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (1991), S.253-259.

---



# KONSEQUENZEN DES EG-BINNENMARKTES FÜR DIE MARKTSTELLUNG DER RAIFFEISEN-GENOSSENSCHAFTEN UND IHRE ZUSAMMENARBEIT MIT DER LANDWIRTSCHAFT

von

Volker PETERSEN, Bonn

## 1 Einleitung

Das Rahmenthema dieser Veranstaltung und die Ausrichtung der Einzelbeiträge sind vor bald zwei Jahren festgelegt worden. Nach alledem, was zwischenzeitlich geschehen ist, liegt diese Zeit sehr weit zurück.

Führen wir uns deshalb noch einmal kurz die Ausgangssituation der Jahre 1987/88 vor Augen:

- Am 01.07.1987 trat die Einheitliche Europäische Akte in Kraft.
- Im Februar 1988 verabschiedete der Europäische Rat ein umfangreiches Reformprogramm zur
  - Sanierung des EG-Haushaltes
  - Eindämmung der Agrarüberschüsse und -ausgaben
  - Umorientierung der EG-Strukturpolitik mit Konzentration der finanziellen Mittel auf die rückständigen Regionen.

Die Beschlüsse des ER waren eine entscheidende Voraussetzung dafür, daß die Initiative zur Herstellung des Binnenmarktes im politischen, administrativen und wirtschaftlichen Raum ihren Niederschlag gefunden hat.

Im administrativen politischen Bereich ist das ehrgeizige Programm des Weißbuches weit vorangetrieben, allerdings gibt es bis 1992 noch einige Nüsse zu knacken. Hier sei allerdings sogleich angemerkt, daß Schnelligkeit nicht vor Gründlichkeit gehen darf.

Ein großes Problem ist für die Bundesrepublik z.B., daß die Liberalisierung im Straßengüterverkehr voranschreitet ohne parallele Angleichung der Wettbewerbsbedingungen, also insbesondere ohne daß Fortschritte bei der Harmonisierung der Mineralölsteuern, Kraftfahrzeugsteuern und der Straßenbenutzungsgebühren erreicht wurden. Liberalisierung und Harmonisierung müssen Hand in Hand gehen, damit der Binnenmarkt auch die Voraussetzungen für einen fairen Wettbewerb auf dem größeren Markt bietet.

Im wirtschaftlichen Bereich machen sich die im Cecchini-Bericht prognostizierten Effekte im Ansatz bemerkbar. Der innergemeinschaftliche Handel intensiviert sich, und auch bei anderen gesamtwirtschaftlichen Kenngrößen (z.B. Investitionen) ist in den letzten Jahren eine Belebung zu verzeichnen, die Ausdruck der Vorbereitung in den Unternehmen auf den Binnenmarkt ist.

Sicherlich hat auch die u.a. durch die Diskussion über den Binnenmarkt neubelebte Dynamik der Marktwirtschaft in der Bundesrepublik und der übrigen EG dazu beigetragen, daß

das planwirtschaftliche System in der DDR Ende der achtziger Jahre zusammengebrochen ist.

Die Marktwirtschaft hat erhebliche Innovationspotentiale freigesetzt. Diese haben den gesamtwirtschaftlichen Strukturwandel und das Wachstum beschleunigt und damit zugleich den Abstand zu der stagnierenden, verkrusteten Planwirtschaft vergrößert.

Dieses wirtschaftliche Gefälle vor dem Hintergrund der politischen Großwetterlage hat sicherlich den Zusammenbruch des politischen und wirtschaftlichen Systems in der DDR beschleunigt. Dieser zwingt uns allerdings, die Konsequenzen daraus in unsere sehr stark von der EG-Dimension beeinflussten Konzeptionen einzubeziehen.

## 2 Entwicklung der Märkte

Um die Konsequenzen der Vollendung des Binnenmarktes für eine Unternehmensgruppe wie die Raiffeisen-Genossenschaften zu beurteilen, muß man sich kurz darüber verständigen, wie sich die Märkte durch das Maßnahmenprogramm verändern werden.

Im Bereich der Landwirtschaft und beim Handel mit Agrarproduktion sind schon sehr früh binnenmarktähnliche Verhältnisse geschaffen worden. Die Agrarwirtschaft und damit auch die Genossenschaften haben schon früh Entwicklungen vollzogen, die andere Wirtschaftszweige jetzt erst vorzunehmen haben. Spätestens seit Ende der sechziger Jahre ist die Agrarwirtschaft voll dem Wettbewerb aus den EG-Ländern ausgesetzt.

So ist die innergemeinschaftliche Handelsverflechtung im Agrarbereich deutlich höher als in der übrigen Wirtschaft. Bei den Einfuhren stieg der aus der EG kommende Anteil von 1970 bis 1987 von 50 auf 64,3 %, bei den Ausfuhren stieg der EG-Anteil von knapp 60 % auf rund 75 %. Für den Agrarexport der Genossenschaften lag diese Ziffer 1989 sogar bei knapp 80 %.

Im Weißbuch von 1988 lassen sich drei verschiedene Maßnahmen-Gruppen unterscheiden, durch die der Binnenmarkt über die bislang erreichte Zollunion hinaus vervollständigt werden soll:

- Abbau physischer Grenzen
- Abbau fiskalischer Grenzen
- Abbau technischer Schranken.

Konsequenz ist die Vergrößerung der Märkte, schärferer Wettbewerb, Konzentrationstendenzen, Margen- und Erlösdruck. Letzteres gilt in Sonderheit für die Land- und Agrarwirtschaft, weil die Agrarpolitik auf allen Produktmärkten Mengen- und Preisrestriktionen durchsetzt und weil die staatliche Intervention als Absatzweg immer weiter an Bedeutung verliert.

Hinsichtlich der Integration der DDR in die EG ist man zunächst geneigt, darin angesichts der industriellen Agrarstrukturen dort und der relativ geringen Unternehmensgrößen in der Landwirtschaft und in der nachgelagerten Stufe der Erfassung und Vermarktung in der EG ein zusätzlich den Wettbewerb stimulierendes Element zu sehen.

Die mengenmäßigen Effekte für die einzelnen Märkte sind gegenwärtig wegen der anstehenden Umstellungen in den Anbau- und Verbrauchsstrukturen kaum exakt zu quantifi-

zieren. Sicherlich wird z.B. der überschüssige EG-Getreidemarkt durch zusätzliche Mengen aus der DDR belastet, wenn dort der Getreideanteil im Mischfutter von über 60 % in Richtung der bei uns geläufigen Anteile sinkt. Geht man ferner von einem relativ weiten Verhältnis zwischen Bevölkerung und Fläche aus, so ist bei einer schnellen Adaption produktionssteigernder technischer Fortschritte mit einer Verstärkung des ohnehin bestehenden Marktdruckes zu rechnen. Allerdings ist gegenwärtig nicht abschließend zu beurteilen, wie und in welchem Zeitraum die planwirtschaftlichen Strukturen so umgestellt werden können, daß sie marktwirtschaftlichen Anforderungen genügen.

Neben dieser generellen Marktbeschreibung ist auf einige spezielle Aspekte der Entwicklung der Agrarmärkte, mit denen es die Genossenschaften im wesentlichen zu tun haben, hinzuweisen:

- Insgesamt handelt es sich um Käufermärkte.
- Der Verbraucher legt zunehmend Wert auf gesunde, sichere und umweltverträglich erzeugte Produkte.
- Ersatz- oder Imitationsprodukte werden zunehmend in Konkurrenz zu den "reinen" Produkten treten.
- Die Segmentierung der Märkte (Massenprodukte, Markenprodukte) wird sich verstärken.
- Der Verarbeitungsgrad von Nahrungsmitteln wird sich weiter erhöhen, die komplementären Sach- und Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung.
- Die Anforderungen des Verarbeitungs- und Vermarktungssektor an Qualität und Quantität der Produkte werden steigen. Das Interesse am Bezug von Rohmaterial auf Vertragsbasis wird zunehmen.
- Dementsprechend wird die vertikale Integration an Bedeutung gewinnen, auch vor dem Hintergrund verringerter staatlicher Marktgarantien. Im Rahmen der Integration wird es auf eine regelmäßige Kontrolle und Überwachung der einzelnen Produktionsstufen ankommen.

### 3 Marktstellung der Genossenschaften

Der Begriff Marktstellung soll die Wettbewerbsposition eines Unternehmens, einer Gruppe von Unternehmen oder ähnlicher Aggregate gegenüber den anderen vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufen charakterisieren, mit denen diese in Beziehung steht. Dieses Verhältnis steht in stetiger Veränderung, weil jedes Unternehmen, jede Gruppe sich den Marktveränderungen ständig anpaßt.

Ende 1989 waren rund 5 500 Genossenschaften zu verzeichnen, darunter 54 Zentralen. Alle zusammen verzeichneten einen Umsatz von 75,4 Mrd. DM. In den letzten zehn Jahren hat sich im Zuge des strukturellen Anpassungsprozesses die Zahl der Genossenschaften um ca. 30 % verringert. Die Entwicklung der Gesamtumsätze verlief differenziert. Nach Umsatzrückgängen, die insbesondere durch die 15%ige Einschränkung der Milchproduktion bedingt waren, ist 1989 wieder eine Umsatzstabilisierung zu verzeichnen gewesen. Die Marktanteile wurden in den zurückliegenden Jahren gehalten.

Dieser Strukturprozeß betrifft nicht nur die Genossenschaften, sondern auch das übrige Agrargewerbe, wo die Zahlen nicht im einzelnen bekannt sind. Ähnlich sieht es im Ernährungsgewerbe aus. So ging von 1980 bis 1986 die Zahl der Mühlen um 17 %, die der Zuckerhersteller um 30 %, die der Milchverarbeitung um 11 %, die der Margarinehersteller um 36 % und die der Bierbrauer um 31 % zurück.

Mit diesem Strukturprozeß verfolgen die Genossenschaften das Ziel, sich auf Veränderungen des Marktes und die Strukturverschiebungen in der vor- und nachgelagerten Stufe einzurichten, um die Marktstellung zu halten und um die eigene Leistungsfähigkeit den steigenden Anforderungen anzupassen.

Da ist zunächst der Strukturwandel in der Landwirtschaft. Der Produktionswert ist insgesamt von 1983/84 bis 1988/89 von 62,7 auf 57 Mrd. DM gesunken. Die Wachstumsschwelle der Betriebe liegt mittlerweile bei über 40 ha. Dies hat auch steigende Anforderungen an die aufnehmende Hand zur Folge.

Ungebrochen sind die Konzentrationstendenzen im Lebensmittelhandel. In Deutschland disponieren heute die zehn führenden Unternehmen 80 % der Umsätze. Mögen die Verbraucher auch noch von dem erheblichen Wettbewerb innerhalb dieses Oligopol profitieren, so ist der Druck auf die Unternehmen der Ernährungsindustrie wegen ihrer vergleichsweise geringen Größe enorm. Ähnlich hohe Konzentrationsgrade wie im Lebensmittelhandel sind in vorgelagerten Zweigen, wie z.B. der Landmaschinen- oder der chemischen Industrie zu registrieren.

In den anderen EG-Ländern ist die Situation in diesen Bereichen nicht wesentlich anders, so daß Ausweich-Strategien auf diese künftig leichter zugänglichen Märkte kein erfolgversprechender Ausweg aus dem gezeigten Strukturdilemma sind. Vielmehr ist damit zu rechnen, daß auch der Lebensmittelhandel sich bei seiner künftigen Strukturentwicklung die neue europäische Dimension zunutze macht.

Neben dem strukturellen Ungleichgewicht in vertikaler Hinsicht auf den Stufen Landwirtschaft - Vermarktung - Verarbeitung - Lebensmittelhandel werden sich im Zuge der Vollendung des Binnenmarktes auf horizontaler Ebene zusätzliche Wettbewerbselemente und damit auch Struktureinflüsse ergeben. Im Rahmen der Vergrößerung des Marktes und des Abbaues noch bestehender Schranken werden auch die Unternehmen der Vermarktungsstufe in einen intensiveren Wettbewerb miteinander treten. Dabei sind die Strukturunterschiede in der Vermarktungsstufe ein Spiegelbild derer in der Landwirtschaft, die hier im einzelnen nicht untersucht werden.

Auf Grund der unterschiedlichen Strukturen und der daraus resultierenden Leistungsfähigkeit kommen neue Anforderungen auf die Genossenschaften in der Bundesrepublik zu. Wesentliches Kriterium, bei der Untersuchung der Vermarktungsstrukturen ist die umsatzbezogene Betriebsgröße, die einerseits die Kostensituation und andererseits die Effizienz der Marktaktivitäten beeinflusst. Die Situation stellt sich im Vergleich mit den Hauptkonkurrenten im wesentlichen wie folgt dar:

- Im allgemeinen Warenbereich liegt der Durchschnittsumsatz je Genossenschaft in den Niederlanden bei rd. 90 Mio. DM, in Deutschland bei 10 Mio. DM.
- In der Milchverarbeitung ist die Konzentration in den Niederlanden und Dänemark weit fortgeschritten; dort verarbeiten vier bzw. drei Unternehmen jeweils rd. Dreiviertel der Milchmenge.
- Die vier größten dänischen Schlachthöfe erfassen 54 % (rd. 8 Mio. Schlachtungen), die vier größten deutschen Betriebe nur rd. 9 % (3,8 Mio. Schlachtungen) der jeweiligen Inlandsproduktion.

- Die Obst- und Gemüsegenossenschaften in den Niederlanden weisen einen Durchschnittsumsatz von 74 Mio. DM auf, der knapp fünfmal so hoch ist wie der deutsche mit 15,5 Mio. DM je Genossenschaft.

Der zurückliegende tiefgreifende Strukturanpassungsprozeß bei den Genossenschaften wird künftig nach der Vollendung des Binnenmarktes vermutlich noch intensiver verlaufen, zum einen verursacht durch die tiefgreifenden Strukturwandlungen in der Landwirtschaft, in den vor- und nachgelagerten Industrien und im Lebensmittelhandel. Der intensivere EG-weite Wettbewerb auf der Vermarktungsstufe wird für die Genossenschaften zusätzliche Strukturimpulse auslösen.

#### **4 Konsequenzen für die Genossenschaften**

Zur Erhaltung und Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit sind die Genossenschaften aufgerufen, auf verschiedenen Ebenen Anpassungen vorzunehmen. Das gilt für die Zusammenarbeit mit der Landwirtschaft. Die landwirtschaftlichen Betriebe werden sich unterschiedlich entwickeln sowohl nach Betriebsgrößen wie nach Produktionsrichtung. Spezialisierte Betriebe fordern auch spezielle und hochwertige Dienstleistungen von den Genossenschaften.

Die Landwirte als Mitglieder und Kunden werden künftig noch höhere Ansprüche stellen. Die Genossenschaften müssen ihr Leistungsangebot stärker auf die einzelnen Betriebe ausrichten. Das hat erhebliche Konsequenzen für die Gestaltung des Sortimentes, in das in stärkerem Maße Dienstleistungen zu integrieren sind. Dabei ist zu berücksichtigen, daß gerade Dienstleistungen ein kostenintensiver Faktor sind, deren Angebot wiederum eine entsprechende Unternehmensgröße voraussetzt. Diese ist aber auch Voraussetzung dafür, daß die Investitionen für zeitgemäße Anlagen dargestellt werden können, mit denen den Landwirten ein höherwertiges Leistungsangebot zur Verfügung gestellt wird.

Solche Investitionen sind zugleich aber Voraussetzung dafür, daß die künftigen Qualitätsanforderungen des Marktes erfüllt werden können. Dazu sind in stärkerem Maße als bisher integrierte Produktions- und Vermarktungsketten aufzubauen. Im Rahmen solcher Ketten können Produktion und Vermarktung durchgehend kontrolliert und damit zugleich der Absatz der Landwirte und die Auslastung der Vermarktungskapazitäten gesichert werden. Die Genossenschaften als erzeugereigene Unternehmen sind für den Aufbau derartiger Vertragssysteme besonders geeignet. Es ist in diesem Zusammenhang darauf zu verweisen, daß die Anteile vertraglich gebundener Produktion z.B. in den Niederlanden und Holland deutlich höher sind als in Deutschland. Das ist sicherlich ein positiver Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit in der Vermarktung.

Eine solche Strategie setzt allerdings auch eine intensive Mitwirkung der Erzeuger in ihren Genossenschaften voraus. Umfangreiche Investitionen in Anlagen für die Vermarktung sind heute und in Zukunft nur zu verantworten, wenn eine gesicherte Zusage der Erzeuger dahintersteht, solche modernen Kapazitäten auszufüllen. Nur so sind Vorstöße auf neue Märkte zu vertreten.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage der Finanzierung. Nach unserer Schätzung investieren die Landwirte bisher gerade 1 % des gesamten in der Landwirtschaft investierten Vermögens in Genossenschaften. Sicherlich gibt es auch Beteiligungen an anderen von der Landwirtschaft getragenen Unternehmen. Trotzdem erscheint ein solches Verhältnis unzureichend, gemessen auch an den Vermarktungsaktivitäten der Landwirtschaft in den



anderen EG-Ländern. Hier müssen sich die Landwirte künftig stärker engagieren, wenn sie ihren Einfluß auf Vermarktung und Märkte behalten und ausbauen wollen.

Solche Erwartungen an die Landwirtschaft können die Genossenschaften allerdings nur dann rechtfertigen, wenn sie ihrerseits im Bereich der Rationalisierung und Kostensenkung alles das tun, was ihre Leistungsfähigkeit steigern kann. Dazu gehört auch, daß die Genossenschaften alle Chancen nutzen, die der genossenschaftliche Verbund bietet. Sie müssen die Zusammenarbeit untereinander und zwischen den verschiedenen Stufen optimieren.

Dabei ist es keine Frage der Anzahl der Stufen, mit denen der genossenschaftliche Verbund arbeitet. Diese Frage darf nicht dogmatisch diskutiert werden. Ob einstufig oder in einem mehrstufigen Verbund gearbeitet wird, hängt von den jeweiligen Gegebenheiten ab. Es muß die Frage beantwortet werden, wer wo in einem solchen Verbund zu lösende Aufgaben am kostengünstigsten bewerkstelligen kann.

Mehrstufige Verbundsysteme haben sich vielfach bewährt, Leistungsfähigkeit und Ergebnis des Verbundes hängen jedoch entscheidend von der Verbundtreue und zunehmend von der Bindungsbereitschaft aller Partner ab. Insofern darf sich auch die Erwartung der Genossenschaften auf eine festere Mitwirkung und engere Bindung nicht nur an die Landwirte richten, sie muß gleichzeitig innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes umgesetzt werden. In der Tat zeigen aktuelle Beispiele im Bereich der Milch- oder Fleischvermarktung, daß hier entsprechende Konsequenzen gezogen werden. Weitere Synergie-Potentiale liegen in einer spartenübergreifenden Zusammenarbeit zwischen den Waren-, Milch- und Vieh- und Fleischgenossenschaften. Im Sinne einer integrierten Produktion können Marktstrategien koordiniert werden, z.B. in gemeinsamen Vertragssystemen.

Für die weitere Strukturanpassung im Bereich der Vermarktung ist auch die Frage von Interesse, welchen Rahmen die Gesetzgebung im Bereich der Wettbewerbspolitik setzt und ob solche Strukturfragen vor dem Hintergrund des Binnenmarktes in nationalem Rahmen noch beantwortet werden können. Es besteht der Eindruck, daß diese Fragen in den EG-Ländern auf nationaler Ebene unterschiedlich behandelt werden. Das ist ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsfaktor, der auf Harmonisierungsmöglichkeiten untersucht werden muß.

Strukturanpassung in stagnierendem, schrumpfenden Märkten darf aber nicht nur als Defensivstrategie über Kostensenkung, Rationalisierung und die Schaffung größerer Unternehmenseinheiten vorgenommen werden. Die Strategie von Rationalisierung und Kostensenkung muß mit dem Bemühen um eine bessere Marktdurchdringung und die Nutzung aller sich bietenden Diversifizierungsmöglichkeiten in vertikaler und horizontaler Sicht gekoppelt werden.

Durch die Erschließung neuer Tätigkeitsbereiche in vertikaler Richtung, z.B. durch das Vordringen in weitere Verarbeitungs- und Handelsstufen, können zusätzliche Ertragsquellen und Einflußmöglichkeiten auf die Märkte gewonnen werden. Da es aber auch in solchen Bereichen keine "weißen Flächen" auf der Landkarte des Wettbewerbs gibt, bestehen hier hohe wirtschaftliche Risiken. Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategie sind Kapitalkraft und eine hohe fachliche Qualifikation.

In horizontaler Sicht gilt es, neue Märkte zu erschließen. Mit gutem Erfolg wird dies bereits seit etlichen Jahren im Bereich der Allgemeinen Warenwirtschaft demonstriert, wo das Geschäftsfeld der klassischen Agrarvermarktung um das sog. ländliche Geschäft

erweitert worden ist und in diesem Bereich zur Zeit bereits 25 % der Umsätze erzielt werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Vollendung des Binnenmarktes für die Genossenschaften Herausforderung und Chance zugleich ist. Die Herausforderung stellen die steigenden Anforderungen des Wettbewerbs dar. Es konnte aber gezeigt werden, daß es für die Genossenschaften in enger Verbindung mit der Landwirtschaft eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten gibt, um den steigenden Anforderungen zu begegnen und die Marktstellung zu sichern und auszubauen.

Die zur Vollendung des Binnenmarktes bereits umgesetzten oder angestrebten Harmonisierungsprozesse bieten dabei die Chance. Die gemeinsame Agrarpolitik und der gemeinsame Agrarmarkt sind in der Vergangenheit durch eine Reihe von Wettbewerbsverzerrungen belastet worden, die aus der mangelnden Integration und Harmonisierung in anderen Politikbereichen resultierten. Die Harmonisierungsbemühungen in Bereichen wie der Verkehrspolitik, Steuerpolitik, Währungspolitik oder Wettbewerbspolitik ersetzen die bisher national bestimmten Rahmenbedingungen durch einen größeren, europäischen Rahmen. Dies schafft die Voraussetzungen dafür, die unternehmerischen und organisatorischen Strategien unbehindert von Wettbewerbsverzerrungen durchzusetzen.