



**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.*

---

Ebneth, O.: Internationalisierung und Unternehmenserfolg – Ein Vergleich europäischer Molkereigenossenschaften. In: Bahrs, E., von Cramon-Taubadel, S., Spiller, A., Theuvsen, L., Zeller, M.: Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 41, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2006), S. 363-374.

---



# INTERNATIONALISIERUNG UND UNTERNEHMENSERFOLG EIN VERGLEICH EUROPÄISCHER MOLKEREIGENOSSENSCHAFTEN

*Oliver Ebne<sup>th</sup>\**

## **Abstract**

Die zunehmende Internationalisierung der Agrarmärkte zwingt in zunehmendem Maße auch Genossenschaften, ihr internationales Engagement zu forcieren. Gerade in jüngerer Vergangenheit sorgten verschiedene Akquisitionen und Fusionen unter den europäischen Molkereiu<sup>n</sup>ternehmen für Aufmerksamkeit. Doch gibt es unter den führenden Molkereigenossenschaften erhebliche Unterschiede hinsichtlich Art und Ausmaß ihrer internationalen Geschäftstätigkeit. Größere deutsche Genossenschaften zeigen allerdings sowohl im Hinblick auf ihren Internationalisierungsgrad als auch ihre finanzielle Performance deutliche Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen europäischen Molkereiu<sup>n</sup>ternehmen. Gründe dafür sind einerseits der noch geringe Konzentrationsgrad innerhalb der deutschen Milchbranche, die schwache Wettbewerbsposition deutscher Genossenschaften sowie Spezifika der Corporate Governance in Genossenschaften.

## **Keywords**

Genossenschaften, Molkereibranche, Internationalisierung, Unternehmenserfolg, Corporate Governance.

## **1 Einleitung**

Vor dem Hintergrund unzureichender Wachstumsraten auf den heimischen Märkten, zunehmender internationaler Konkurrenz, verkürzter Produktlebenszyklen und stetig steigender Forschungs- & Entwicklungskosten haben Unternehmen ihr internationales Engagement deutlich forciert und in den letzten Jahren zu einer verschärften Dynamik und Intensität des internationalen Wettbewerbs beigetragen (SCHOLL, 1989; MARX, 1998). Auch im europäischen Genossenschaftssektor wurde der Konzentrations- und Konsolidierungsprozess vorangetrieben, wobei in den letzten Jahren insbesondere im Bereich der Molkereigenossenschaften tief greifende strukturelle Veränderungen und zahlreiche Zusammenschlüsse zu verzeichnen waren. Vor allem in Deutschland sind die zunehmenden Markteintritte ausländischer Wettbewerber und nicht zuletzt die hohe Konzentration und Internationalisierung des Lebensmittelhandels als Triebkräfte des weiteren Strukturwandels anzusehen, der sich zunehmend auch Länder übergreifend abspielen wird (WEINDLMAIER, 2004). Vor allem dänische und niederländische Genossenschaften forcierten den Wettbewerb auf den Agrarmärkten und formierten sich nach und nach zu schlagkräftigen Einheiten (STAPPEL and HENNIGSEN, 2003).

Ziel dieses Papers ist es, Unterschiede hinsichtlich Internationalisierung und finanzieller Performance der betrachteten Genossenschaften zu ermitteln. Dazu soll eine Methode zur Messung des Internationalisierungsgrades (IG) vorgestellt und auf ausgewählte genossenschaftliche Unternehmen angewandt werden. Nachdem Art und Ausmaß der internationalen Aktivitäten bestimmt wurden, soll in einem weiteren Schritt mittels Bilanzanalyse der Unternehmenserfolg der Genossenschaften ermittelt und bewertet werden. Welche Unterschiede es im Hinblick auf Internationalisierung und unternehmerischen Erfolg zwischen deutschen und

---

\* Oliver Ebne<sup>th</sup>, Georg-August-Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, oliver.ebne<sup>th</sup>@gmx.de.

anderen europäischen Molkereigenossenschaften gibt, soll daraufhin diskutiert werden. Zuletzt werden Handlungsempfehlungen für deutsche Molkereigenossenschaften gegeben.

## 2 Methodik

### 2.1 Bestimmung des Internationalisierungsgrades

Vom Ausmaß der Internationalisierung hängt es ab, wie stark ein Unternehmen von den Problemen der internationalen Unternehmensführung betroffen ist und wie intensiv sich die ausländische ökonomische Umwelt für das einzelne Unternehmen interessiert (SCHMIDT, 1981). Unter Internationalisierungsgrad versteht man dabei das Ausmaß der wirtschaftlichen Verbundenheit eines Unternehmens, einer Branche oder einer ganzen Volkswirtschaft mit dem Ausland. Die Auslandsaktivitäten werden dabei in Relation zu den das Inland betreffenden oder den weltweiten Aktivitäten gesetzt. In den letzten Jahren wurden verschiedene, teils recht komplexe Messkonzepte entwickelt, sämtlich jedoch für multinationale börsennotierte Großunternehmen (SULLIVAN, 1994; IETTO-GILLIES, 1998; GERMANN ET AL, 1999; FISCH and OESTERLE, 2003; HASSEL ET AL, 2003). Bei der vorliegenden Untersuchung erfolgt wegen vergleichsweise geringer Unternehmensgröße der Molkereigenossenschaften und teils mangelnder Publizitätspflicht aufgrund fehlender Börsennotierung eine vereinfachte Messung von Internationalisierungsgraden. Dabei fließen zwei Kennzahlen – der Auslandanteil am Gesamtumsatz sowie die internationale Streuung von Tochtergesellschaften – gleich gewichtet in eine Maßzahl ein. Diese Streuung der Tochtergesellschaften wird nach der Berechnungsmethode des Network Spread Index von GARCIA IETTO-GILLIES errechnet [1998]. Dabei wird die Anzahl der Länder, in denen ein Unternehmen Tochtergesellschaften unterhält, durch die Gesamtzahl der Länder geteilt, die 2003 Direktinvestitionen empfangen.

Dieser vereinfachte Internationalisierungsgrad berechnet sich demnach wie folgt:

**Internationalisierungsgrad** = (Auslandsanteil am Umsatz + Network Spread Index) / 2, mit

- **Auslandsanteil am Umsatz** = Umsatz ausländischer Tochtergesellschaften plus Exporte / Gesamtumsatz.
- **Network Spread Index** mit  $n^* = 191$  (UNCTAD, 2004):  $NSi = \frac{n}{n^*} = \frac{n}{191}$ .

Im Zusammenhang der Bestimmung des Internationalisierungsgrades ist noch anzumerken, das die Gründung ausländischer Tochtergesellschaften sicherlich ein sehr viel weitergehendes internationales Engagement darstellt, als reine Exporttätigkeit, bei der kaum Finanz- oder Managementressourcen ins Ausland transferiert werden müssen. Aus Gründen der Praktikabilität fließen trotzdem beide Größen (Streuung der Tochtergesellschaften und Auslandsanteil am Umsatz) gleich gewichtet in die Berechnung des Internationalisierungsgrades mit ein.

### 2.2 Bestimmung unternehmerischen Erfolgs

Nun soll des Weiteren der unternehmerische Erfolg der verschiedenen Molkereigenossenschaften untersucht werden. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur gibt es zur Quantifizierung dieses Unternehmenserfolges grundsätzlich zwei Herangehensweisen: **bilanzorientierte** und **kapitalmarktorientierte** Arbeiten (GERMANN ET AL, 1996; SCHWAB, 1997; GLAUM AND LINDEMANN, 2002). Da die meisten der in diesem Paper betrachteten Unternehmen nicht börsennotiert sind, erübrigt sich eine kapitalmarktorientierte Untersuchung, weshalb im Folgenden eine bilanzanalytische Vorgehensweise gewählt wird.

#### **Bilanzanalyse**

Die Bilanz- oder besser Jahresabschlussanalyse ist ein systematisches Verfahren der Ausschöpfung und Verarbeitung des Informationspotentials von Bilanz sowie Gewinn- und Ver-

Iustrechnung mit dem Ziel, Einsichten und Erkenntnisse über die wirtschaftliche Lage und Zukunftsaussichten eines Unternehmens zu erlangen. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass gerade bei einer grenzüberschreitenden Bilanzanalyse Kennzahlen stark durch unterschiedliche Abbildungsregeln der verschiedenen Rechnungslegungsnormensysteme beeinflusst sind. Somit muss man bei einer vergleichenden internationalen Jahresabschlussanalyse stets die Rahmenbedingungen der Bilanzierung und die Grenzen der Aussagefähigkeit beachten (KÜTING and WEBER, 2004). Ziel der Bilanzanalyse ist es aber nicht, endgültige Urteile zu fällen, sondern mögliche Fehlentwicklungen und Auffälligkeiten zu erkennen, sowie Entwicklungstendenzen und Prognosen der Zukunftsaussichten aufzuzeigen (GRÄFER, 1997; BORN, 2001; GRÄFER, 2001). Wenn man diese Grenzen und möglichen Fehlinterpretationen im Auge behält und die gewonnenen Erkenntnisse und Aussagen mit der gebotenen Vorsicht formuliert und wertet, kann die Bilanzanalyse eine wichtige Hilfe für die Beurteilung und Einschätzung von Unternehmen sein. Durch sachkundige Aufbereitung des Datenmaterials mittels **Kennzahlenbildung** können Unternehmen eingeschätzt werden, wobei möglichst ähnliche Unternehmen derselben Branche betrachtet werden, um einen zusätzlichen Beurteilungsmaßstab zu erhalten und dadurch den Informationswert der Bilanzanalyse zu steigern.

In der vorliegenden Untersuchung werden zunächst **erfolgswirtschaftliche Kennzahlen** gebildet, die zur Beurteilung der Ertragskraft der Genossenschaften dienen. Die Fähigkeit eines Unternehmens, Gewinne zu erwirtschaften, spiegelt sich in Rentabilitätskennzahlen wider. Sie geben Aufschluss über den Erfolg oder Misserfolg der unternehmerischen Betätigung und bilden damit eine Grundlage für die Entscheidungen der Unternehmensleitung, der Anteilseigner und auch der Gläubiger:

Die **Eigenkapitalrentabilität** ist ein Maßstab für den Grad der Erreichung des Unternehmensziels Einkommens- bzw. Gewinnerzielung (BORN, 2001). Die Formel zur Ermittlung der Eigenkapitalrentabilität (RoE = Return on Equity) lautet wie folgt:

$$\frac{\text{Ergebnis vor Ertragssteuern}}{\text{durchschnittliches Eigenkapital}} = \text{Eigenkapitalrentabilität (vor Steuern)}.$$

Die **Gesamtkapitalrentabilität** wird ermittelt, um den Einfluss unterschiedlicher Kapitalstrukturen auf den Erfolg zu eliminieren und damit die Aussagefähigkeit eines Betriebsvergleichs zu verbessern. Sie ist besser als die EK-Rentabilität dazu geeignet, die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu beurteilen, da den externen Analysten weniger die Rentabilität des von den Eigentümern bereitgestellten Kapitals als vielmehr die Verzinsung des eingesetzten Gesamtkapitals interessiert (GRÄFER, 1997):

$$\frac{\text{Ergebnis vor Ertragssteuern} + \text{Zinsaufwand}}{\text{durchschnittliches Gesamtkapital}} = \text{Gesamtkapitalrentabilität (vor Steuern)}.$$

- Eine weitere wichtige Kennzahl ist die **Umsatzrentabilität** bzw. **Umsatzrendite**, weil sich in ihr sowohl vom Markt bestimmte Größen wie Absatzmengen und Preise (Umsatz = Absatzmenge x Preis) als auch die intern beeinflussbaren Faktoren, wie sie in den im Betriebserfolg erfassten Aufwendungen zum Ausdruck kommen, niederschlagen:

$$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatzerlöse}} = \text{Umsatzrentabilität}.$$

Zusätzlich wird noch der sog. **Wertschöpfungsindex** als Relation von verarbeiteter Milchmenge und Umsatz gebildet (SCHRAMM ET AL, 2004; GERLACH ET AL, 2005).

**Finanzwirtschaftliche Kennzahlen** geben Aufschluss über die Zusammensetzung des zur Verfügung stehenden Kapitals und dienen sowohl zur Abschätzung von Finanzierungsrisiken als auch zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit der Unternehmen.

Bei der Finanzanalyse steht die Analyse der Eigenkapitalausstattung mit Hilfe der **Eigenkapitalquote** im Vordergrund. Als Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital eines Unterneh-

mens stellt sie ein Maß für die „Verlustabsorptionsfähigkeit“ des Unternehmens dar (KÜTING and WEBER, 2004).

Danach wird zusätzlich folgende **vermögenswirtschaftliche Kennzahl** gebildet:

- Das **Anlagevermögen in €/t Milchverarbeitung** ist neben dem Produktionsprogramm, dem Technisierungsgrad und der Kapazitätsauslastung vom Abschreibungsstand der Anlagen abhängig. Ein sehr niedriges Anlagevermögen/t Milchverarbeitung kann darauf zurückzuführen sein, dass ein Betrieb mit bereits abgeschriebenen Anlagen arbeitet und möglicherweise den Anschluss an den technischen Fortschritt verpasst hat (GABLER, 2003).

Der Schwerpunkt dieser Untersuchung liegt auf der Beschreibung der Kapitalausstattung der Unternehmen, da diese einen entscheidenden Faktor für die wirtschaftliche Prosperität eines Molkereiunternehmens darstellen. Gerade im Zuge von Planung bzw. Durchführung erster oder weiterer Internationalisierungsschritte werden verstärkt finanzielle Mittel benötigt.

### **3 Untersuchungsgegenstand: Europäische Molkereigenossenschaften**

Datenbasis der Untersuchung sind zwölf führende Molkereigenossenschaften aus neun europäischen Ländern. Dabei handelt es sich um die elf umsatzstärksten Unternehmen sowie zusätzlich die Milchunion Hocheifel (MUH), um die vier größten deutschen Genossenschaften einzubeziehen. Einen Überblick über die 20 größten Molkereigenossenschaften und deren Umsatzentwicklung gibt Tabelle 1.

**Tabelle 1: Top 20 Molkereigenossenschaften in Europa.**

Unternehmen	Land	Umsatz 2001 in Mio. €	Umsatz 2002 in Mio. €	Umsatz 2003 in Mio. €	Umsatz 2004 in Mio. €	Δ 2004/ 2001	Milchver arbeitung in Mio kg	
1	Arla Foods*	Dk/Sw	5.129,9	5.308,7	5.476,2	6.400,8	24,8%	8.512
2	Friesland Foods	Nl	4.370,2	4.723,0	4.575,0	4.449,0	1,8%	5.200
3	Campina	Nl	3.933,0	3.733,0	3.655,0	3.559,0	-9,5%	5.205
4	Sodiaal***	Fr	2.730,0	2.374,0	2.823,0	2.890,0	5,9%	3.500
5	Humana	Dtl	2.392,7	2.530,0	2.681,0	2.723,0	13,8%	3.300
6	Nordmilch	Dtl	2.390,0	2.307,1	2.225,5	2.150,0	-10,0%	4.143
7	Glanbia	Irl	2.625,4	2.316,7	2.041,1	1.846,0	-29,7%	3.400
8	Tine	Nor	1.480,0	1.735,2	1.596,9	1.680,3	13,6%	1.491
9	Valio	Fin	1.519,3	1.600,0	1.566,0	1.581,0	4,1%	1.989
10	Emmi	Ch	852,1	955,7	1.205,4	1.247,7	46,4%	590
11	Hochwald****	Dtl	625,0	617,6	704,5	1.100,0	76,0%	1.800
12	Milk Link**	UK	480,0	491,7	581,5	930,0	93,8%	1.600
13	Dairygold	Irl	1.069,6	989,0	914,3	876,0	-18,1%	850
14	Granarolo	Ita	665,7	685,5	731,0	852,0	28,0%	N.a.
15	First Milk**	UK	800,0	652,8	821,9	N.a.	N.a.	2.300
16	Bayernland	Dtl	716,0	789,0	758,0	723,0	1,0%	N.a.
17	Milcobel*****	Bel	533,0	552,0	571,7	750,0	40,7%	N.a.
18	Capsa	Spa	632,0	651,9	674,7	N.a.	N.a.	N.a.
19	Lactogal	Por	601,5	652,4	661,8	N.a.	N.a.	N.a.
20	Dairy Far. B**	UK	720,0	573,4	654,5	N.a.	N.a.	N.a.
...	...							
23	MUH	Dtl	392,9	416,9	431,2	446,2	13,6%	874
		Σ Top10	27.422,6	27.583,4	27.845,1			
		Σ Top20	34.756,4	34.713,7	35.327,3			36.774

\* Bilanzstichtag September > September 2003 = "2003"

\*\* Bilanzstichtag März > März 2004 = "2003"

\*\*\* 50%-Tochter Yoplait. Bilanzstichtag Juni

\*\*\*\* Pro forma Kalkulationen für konsolidierte Hochwald+Starmilch seit 2004

\*\*\*\*\* Pro forma Kalkulationen für konsolidierte Belgomilk+BZU seit 2004

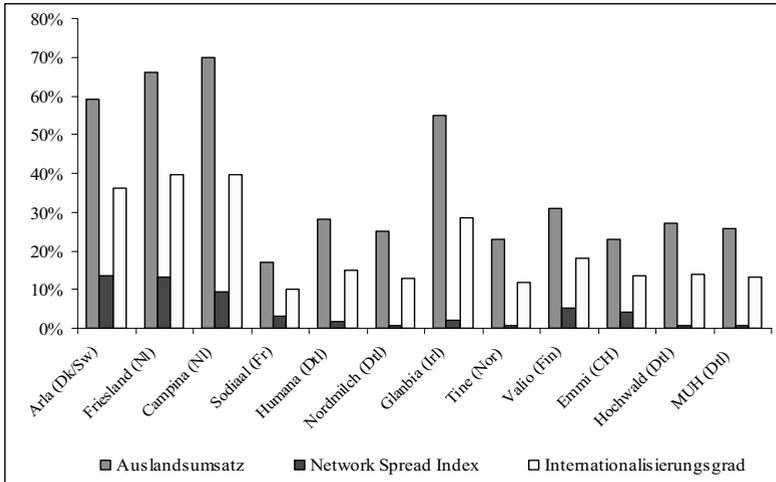
Quelle: NYENRODE (2005), Daten aus Geschäftsberichten, Unternehmensangaben.

## 4 Internationalisierungsgrad und Unternehmenserfolg europäischer Molkereigenossenschaften

### 4.1 Internationalisierungsgrad

Bei der Berechnung des Internationalisierungsgrades fällt deutlich auf, dass die drei größten Genossenschaften auch am weitesten internationalisiert sind. Erwähnenswert ist dabei, dass v.a. der Network Spread Index signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen aufweist. So verfügen die Molkereikonzerne Arla (26), Friesland (25) und Campina (18) über deutlich mehr ausländische Tochtergesellschaften als bspw. die Nordmilch (1), MUH (0) oder Tine (1). V.a. die deutschen Genossenschaften beschränken ihr internationales Engagement bisher ausschließlich auf Exporttätigkeit ohne weitergehende Internationalisierungsschritte zu unternehmen. Abbildung 1 stellt die Ergebnisse graphisch dar.

**Abbildung 1: Internationalisierungsgrad europäischer Molkereigenossenschaften.**

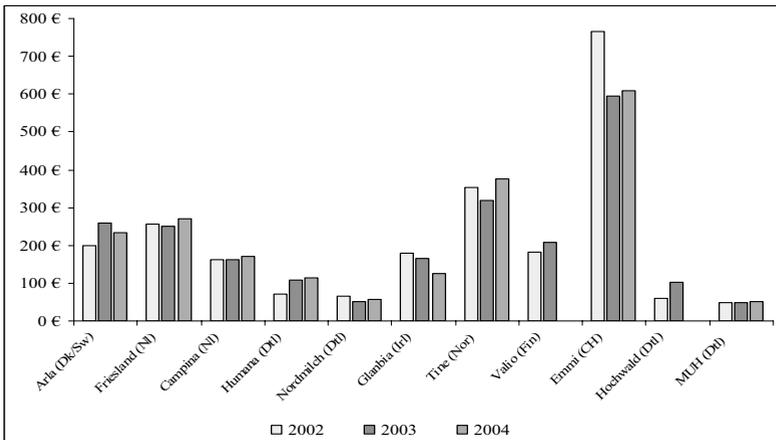


Quelle: eigene Berechnung, Daten aus Geschäftsberichten, Unternehmensangaben.

## 4.2 Unternehmenserfolg

Die größeren Genossenschaften, aber vor allem die schweizerische Emmi und die norwegische Tine fallen durch ein relativ hohes Anlagevermögen / t Milchverarbeitung auf. Interessant ist, dass anscheinend ein Zusammenhang zwischen hoher Anlagenintensität und hoher Wertschöpfung besteht, die die Unternehmen pro Kilogramm verarbeiteter Milchmenge erzielen. Diesen Zusammenhang verdeutlichen die beiden folgenden Abbildungen.

**Abbildung 2: Anlagevermögen in €/t Milchverarbeitung.**

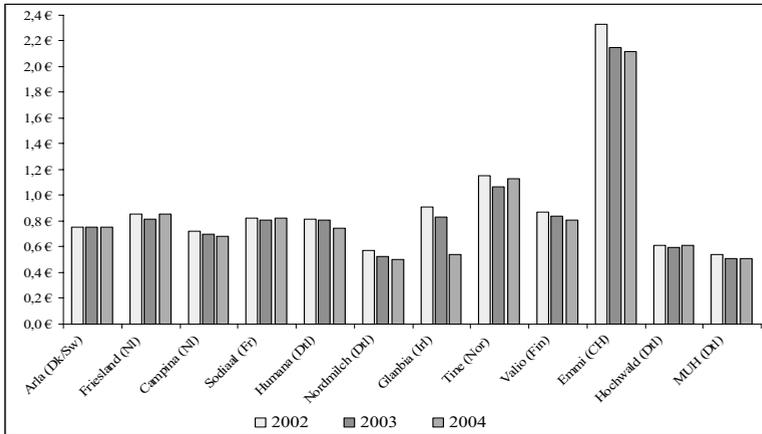


Quelle: eigene Berechnung, Daten aus Geschäftsberichten, Unternehmensangaben.

Das relativ niedrige Anlagevermögen pro Tonne Milchverarbeitung der deutschen Molkereigenossenschaften kann wie erwähnt darauf zurückzuführen sein, dass diese Unternehmen mit

bereits abgeschriebenen Anlagen arbeiten und möglicherweise den Anschluss an den technischen Fortschritt verpasst haben (siehe Abbildung 2). Auch beim so genannten Wertschöpfungsindex als Relation von Umsatz pro Kilogramm Milchverarbeitung fällt auf, dass bspw. die deutsche Nordmilch aus einem Kilogramm Milch nur etwa 50 €-cent erlöst, wohingegen die schweizerische Emmi gut 2 € pro Kilogramm erzielt.

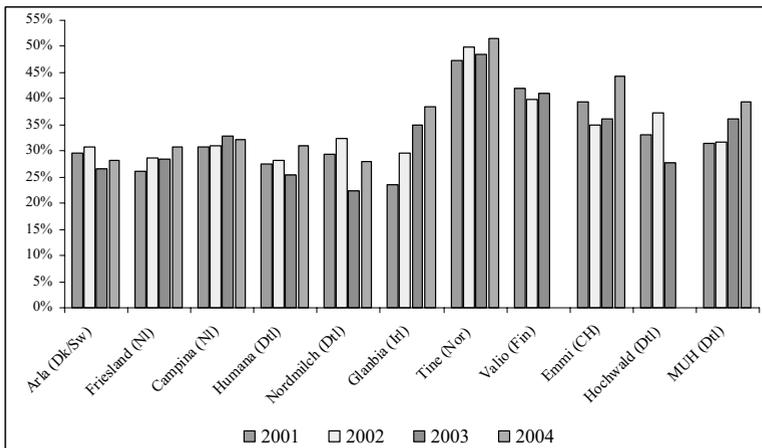
**Abbildung 3: Wertschöpfungsindex europäischer Molkereigenossenschaften.**



Quelle: eigene Berechnung, Daten aus Geschäftsberichten, Unternehmensangaben.

Bei der Errechnung der **Eigenkapitalquote** schneiden die kleineren Genossenschaften im Untersuchungssample etwas besser ab. Abbildung 4 veranschaulicht die Ergebnisse.

**Abbildung 4: Eigenkapitalquote europäischer Molkereigenossenschaften.**



Quelle: eigene Berechnung, Daten aus Geschäftsberichten, Unternehmensangaben.

Lediglich die deutsche Nordmilch weist für das Jahr 2003 einen relativ niedrigen Wert auf, was auf umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen zurückzuführen ist. Erfreulich ist hierbei, dass es gerade auch bei den deutschen Genossenschaften einen ansteigenden Trend zu verzeichnen gibt. Anzumerken ist, dass es für die größte französische Genossenschaft Sodiaal

nicht möglich war, die Eigenkapitalquote bzw. Rentabilitätskennzahlen zu errechnen. Das Unternehmen veröffentlicht keine Konzernrechnung und auch auf telefonische Nachfrage wurden nur bestimmte Kenngrößen zur Verfügung gestellt.

Bei der **Eigenkapital-, Gesamtkapital- und Umsatzrentabilität** erzielen die beiden größten Genossenschaften überdurchschnittlich hohe Werte. Relativ schwach schneiden wiederum die deutschen Unternehmen ab. Bei der Betrachtung solcher Rentabilitätskennzahlen ließe sich einwenden, dass das primäre Ziel von Molkereigenossenschaften die Maximierung des Milchpreises für die Landwirte sei und nicht die Optimierung des Betriebsergebnisses oder des Jahresüberschusses, die in die Berechnung der Rentabilitätskennzahlen einfließen. Betrachtet man allerdings die Entwicklung der Milchauszahlungspreise der betrachteten Unternehmen über die letzten sechs Jahre, fällt auf, dass auch hier Molkereigenossenschaften wie Nordmilch oder Humana am unteren Ende der Skala rangieren. So zahlte die niederländische Royal Friesland im Durchschnitt 2 €-cent mehr an seine Landwirte aus als die deutsche Nordmilch, kann aber trotzdem relativ hohe Renditen aufweisen, die im Hinblick auf die Umsetzung zukünftiger Internationalisierungs- oder Produktinnovationsstrategien für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung unverzichtbar sind. Tabelle 2 zeigt die Renditen der betrachteten Unternehmen für die vergangenen drei Jahre auf.

**Tabelle 2: Rentabilitätskennzahlen europäischer Molkereigenossenschaften.**

	Eigenkapitalrentabilität				Gesamtkapitalrentabilität				Umsatzrendite			
	2002	2003	2004	Ø	2002	2003	2004	Ø	2002	2003	2004	Ø
<b>Arla Foods</b>	17,0%	16,7%	15,6%	16,4%	5,2%	4,5%	4,4%	4,7%	3,6%	3,1%	2,4%	3,0%
<b>Friesland</b>	22,0%	17,3%	17,3%	18,8%	6,3%	4,9%	5,3%	5,5%	4,2%	3,3%	3,6%	3,7%
<b>Campina</b>	2,3%	7,2%	0,6%	3,3%	0,7%	2,4%	0,2%	1,1%	1,6%	0,5%	0,2%	0,8%
<b>Humana</b>	7,5%	-1,1%	25,5%	10,7%	2,1%	-0,3%	7,9%	3,2%	0,2%	-0,7%	-1,3%	-0,6%
<b>Nordmilch</b>	7,3%	4,3%	13,6%	8,4%	2,4%	1,0%	3,8%	2,4%	1,0%	0,5%	1,2%	0,9%
<b>Glanbia</b>	-4,3%	-8,0%	34,7%	7,4%	-1,3%	-2,8%	13,3%	3,1%	3,8%	3,7%	4,6%	4,0%
<b>Tine</b>	1,0%	5,2%	6,0%	4,1%	0,5%	2,5%	3,1%	2,0%	0,9%	1,9%	2,0%	1,6%
<b>Valio</b>	0,0%	4,1%	N.a.	2,1%	0,0%	1,7%	N.a.	0,8%	0,5%	1,1%	N.a.	0,8%
<b>Emmi</b>	8,1%	11,0%	7,7%	8,9%	2,8%	3,9%	3,4%	3,4%	2,6%	2,6%	2,5%	2,6%
<b>Hochwald</b>	0,7%	1,5%	N.a.	1,1%	0,3%	0,4%	N.a.	0,3%	0,1%	0,3%	N.a.	0,2%
<b>MUH</b>	5,8%	4,6%	2,9%	4,4%	1,8%	1,7%	1,2%	1,6%	0,5%	0,5%	0,4%	0,5%

Quelle: eigene Berechnung, Daten aus Geschäftsberichten, Unternehmensangaben.

## 5 Diskussion der Untersuchung

Schon bei flüchtiger Betrachtung stellt sich die Frage nach der geringen internationalen Ausrichtung sowie der ebenfalls schwachen finanziellen Performance der deutschen Genossenschaften im Vergleich zu den meisten europäischen Wettbewerbern. Wodurch diese bedingt ist und was die deutschen Genossenschaften eventuell ändern müssen, um sich zukünftig besser aufstellen und ihr internationales Engagement forcieren zu können, soll im Folgenden anhand dreier Erklärungsansätze diskutiert werden: Der schwachen Wettbewerbsposition deutscher Genossenschaften, der unterschiedlichen Größe verschiedener Heimatmärkte sowie Spezifika der Corporate Governance in Genossenschaften.

### 5.1 Erklärung schwacher finanzieller Performance deutscher Genossenschaften

Die **Wettbewerbsposition** deutscher Genossenschaften gegenüber vielen europäischen Wettbewerbern ist relativ schwach, trotz eines dynamischen Strukturwandels konkurrieren immer noch 108 Molkereien in einem ruinösen Verdrängungswettbewerb miteinander. Der Konzentrationsgrad (CR) der Milchbranche immer noch vergleichsweise niedrig. Die fünf größten

Molkereien vereinen 42% des Branchenumsatzes auf sich, während der CR10 lediglich bei 58% liegt (BRIDTS und KÖTTL, 2003). Beim Vergleich mit den übrigen europäischen Genossenschaften fällt auf, dass z.B. beim deutschen Marktführer Nordmilch, aber auch bei Hochwald und MUH aus der großen Milchverarbeitungsmenge nur ein relativ geringer Umsatz resultiert (siehe dazu Abbildung 3). Dies rührt daher, dass diese Unternehmen vor allem standardisierte Low-cost- und Low-price-Ware wie Butter, Magermilchpulver und Konsummilch produzieren, bei denen sie aufgrund der Austauschbarkeit der Produkte gegenüber den Abnehmern in einer besonders schlechten Verhandlungsposition sind. Für eine kapitalintensive Internationalisierungsstrategie ist dies keine gute Voraussetzung.

## 5.2 Erklärung niedriger Internationalisierungsgrade deutscher Genossenschaften

Unternehmen wie Friesland, Arla und Campina verfügen nur über einen relativ kleinen Heimatmarkt und sind somit gezwungen, ihre Geschäftsaktivitäten zu internationalisieren, um effiziente Betriebsgrößen zu erreichen. Dagegen bedienen die deutschen Genossenschaften einen großen inländischen Markt, der lange Zeit sowohl ausreichend Möglichkeiten zur Realisierung von Größenvorteilen für größere Unternehmen als auch genügend Nischen für kleine Anbieter bot. Der Druck auf die Unternehmen, sich zu internationalisieren, war dementsprechend deutlich geringer als in den kleineren Nachbarstaaten. Dieses so genannte „small-country“-Argument erklärt die höheren Exportquoten etwa niederländischer und dänischer Genossenschaften. Es liefert allerdings keine Begründung dafür, warum z.B. Arla und Campina, aber auch die finnische Valio Unternehmenswachstum vermehrt durch den Aufbau ausländischer Produktionsstätten, die Beteiligung an ausländischen Gesellschaften oder die Gründung eigener ausländischer Tochtergesellschaften suchen. Als alleinige Erklärung für die stärkere Internationalisierung ausländischer Genossenschaften ist es daher nicht ausreichend.

## 5.3 Defizite der Corporate Governance

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur ist wiederholt die Vermutung geäußert worden, dass die Rechtsform der Genossenschaft unter Managementgesichtspunkten Nachteile gegenüber anderen Rechtsformen, namentlich der Aktiengesellschaft, aufweist (STAATZ, 1989; COOK, 1995; HORSTHEMKE, 2000; BORGSTRÖM, 2003). Mit Blick auf die Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten lassen sich die wichtigsten Argumente wie folgt zusammenfassen:

In Genossenschaften gibt es ein externes und ein internes **Trittbrettfahrer-Problem**. Das externe Trittbrettfahrer-Problem besteht, wenn Nicht-Mitglieder dieselben oder sogar bessere Bedingungen, z.B. Abnahmepreise, erhalten als Landwirte, die Mitglied der Genossenschaft sind. In diesem Fall ist der Anreiz, sich an die Genossenschaft zu beteiligen und deren Internationalisierungsstrategie finanziell zu unterstützen, gering. Ein internes Trittbrettfahrer-Problem tritt auf, wenn Neumitglieder einer Genossenschaft dieselben Rechte wie Altmitglieder haben. In diesem Fall wird die Bereitschaft der Genossen, langfristig in Internationalisierungsstrategien zu investieren, gering sein, da sie ständig eine „Verwässerung“ ihrer Investitionen durch den Neueintritt von Mitgliedern befürchten müssen.

Neben dem Trittbrettfahrer-Problem haben Genossenschaften auch ein **Investitionsproblem**, da Geschäftsanteile an Genossenschaften nicht handelbar sind. Viele Genossenschaften haben daher bäuerliche Anteilseigner, die nicht mehr aktiv wirtschaften oder in absehbarer Zeit die Bewirtschaftung einstellen, aber ihre Geschäftsanteile noch halten. Diese Landwirte haben kein Interesse daran, langfristig Kapital in die Entwicklung „ihrer“ Genossenschaft zu investieren, sondern sind vorrangig an einer möglichst hohen Verzinsung ihrer Einlagen interessiert. Besonders die genossenschaftlichen Molkereien müssen oft dem kurzfristigen Wunsch vieler Landwirte nach Erhöhung des Milchgeldes nachkommen, wodurch dann oftmals die notwendigen finanziellen Mittel für eine erfolgreiche Internationalisierungsstrategie fehlen.

**Transaktionskostenprobleme** sind vor allem für große Genossenschaften charakteristisch, in denen die Mitglieder sehr unterschiedliche Interessen verfolgen. In der General- bzw. der Vertreterversammlung steigt der notwendige Aufwand für Information und Konsensfindung stark an (HORSTHEMKE, 2000). Unter diesen Bedingungen kann es sich als sehr schwierig erweisen, die für eine nachhaltige Internationalisierungsstrategie notwendigen Beschlüsse zu erreichen. Genossenschaften tun sich daher häufig schwer damit, sich rechtzeitig an veränderte Marktbedingungen anzupassen.

Das **Kontrollproblem** ergibt sich aus dem sog. Demokratieprinzip, nach dem alle Mitglieder unabhängig von der Höhe ihrer Geschäftsanteile gleich behandelt werden und so z.B. in den Generalversammlungen auch jeweils nur über eine Stimme verfügen. Einzelnen Mitgliedern ist es dadurch nicht möglich, viele Stimmen auf sich zu vereinigen und auf diese Weise das Transaktionskostenproblem zu entschärfen. Eine als notwendig erachtete Internationalisierung gegen den Willen anderer Genossen oder eines zögerlichen Managements zu initiieren, gestaltet sich deshalb als sehr schwer.

Ein **Managementproblem** resultiert aus der Beteiligung ehrenamtlicher Mitglieder mit wenig Management-Erfahrung und begrenzter Zeit an der Geschäftsführung. Für eine verstärkte Internationalisierung der Geschäftsaktivitäten ist dies eine schlechte Voraussetzung. Aufgrund des Kontroll- und des Transaktionskostenproblems ist es für Mitglieder, die eine stärkere Internationalisierung ihrer Genossenschaft wünschen, oft schwierig, tradierte Formen der Besetzung von Leitungspositionen zu ändern.

Die traditionelle Genossenschaftsstruktur wird aufgrund der genannten Probleme im Vergleich zu den Leitungsstrukturen privatwirtschaftlichen Unternehmen oft als starr und unflexibel empfunden. Genossenschaften, die an traditionellen Strukturen festhalten, haben daher Probleme, internationale Aktivitäten zu entwickeln. Dies haben viele ausländische Genossenschaften wie Campina, Arla, Valio oder Friesland erkannt und deshalb das operative Geschäft über Holding-Strukturen ausgegliedert<sup>1</sup>, um dem Management größere Handlungsspielräume zu verschaffen und schnellere, flexiblere und unabhängigere Entscheidungen zu ermöglichen. So beschränken sich bei Campina die bäuerlichen Eigner viel konsequenter als bei deutschen Molkereigenossenschaften auf eine allgemeine Erfolgskontrolle in Vorstand, Aufsichts- und Beirat, während das operative Geschäft von einer Hauptgeschäftsführung geführt wird (BORGSTRÖM, 2003). Damit wurden zugleich die Voraussetzungen dafür verbessert, mehr finanzielle Mittel den Rücklagen zuzuführen und auf diese Weise die finanziellen Grundlagen für die Internationalisierung des Geschäfts zu schaffen. Beide ausländischen Genossenschaften zeigen, dass die Genossenschaft als Organisationsprinzip erfolgreich sein kann, wenn durch entsprechende Leitungsstrukturen Nachteile der genossenschaftlichen Rechtsform bei der Implementierung von Internationalisierungsstrategien überwunden werden.

## 6 Handlungsempfehlungen

Die deutsche Molkereibranche wird zukünftig nicht umhin kommen, sich schneller als bisher erfolgt zu konsolidieren und ihre strukturellen Probleme zu lösen. Bei einem Blick auf führende europäische Genossenschaften fällt auf, dass es die Erfolgreicheren frühzeitig verstanden haben, hohe Marktanteile in ihren jeweiligen Heimatmärkten zu gewinnen, um sich somit

---

1 Jüngstes Beispiel ist das Schweizer Unternehmen Emmi, das sich über einen Gang an die Züricher Börse 100 Mio. Franken zusätzliches Eigenkapital beschaffte. Nahezu alleiniger Aktionär ist die Genossenschaft der Zentralschweizer Milchproduzenten, wodurch das Unternehmen in bäuerlicher Hand bleibt, sich aber gleichzeitig durch die neue Holdingstruktur für weitere Wachstums- und Internationalisierungsschritte besser aufgestellt hat.

finanziellen Handlungsspielraum für weitere Internationalisierungsschritte zu schaffen<sup>2</sup>. Die gewählten Internationalisierungsstrategien, die Unternehmen wie etwa Campina wählten, hätten bei entsprechender Konsolidierung des Heimatmarktes auch die deutschen Genossenschaften verfolgen können. Mit der Öffnung der osteuropäischen Märkte hätten sie bspw. mittels einer so genannten Wasserfallstrategie ausgehend von einer starken Durchdringung des Heimatmarktes sukzessive die mittel- und osteuropäischen Nachbarländer erschließen können (WELGE and HOLTBRÜGGE, 2001; KUTSCHKER and SCHMID, 2004). Während die Strukturprobleme der Branche nur begrenzt dem Einfluss der einzelnen Genossenschaft unterliegen, müssen Defizite der genossenschaftlichen Rechtsform möglichst umgehend beseitigt werden. Dazu sind neue Organisationslösungen einzuführen, die den wachsenden Herausforderungen an die Unternehmensführung im internationalen Wettbewerb gerecht werden. Erste Anzeichen für ein Umdenken in der Praxis gibt es bereits, wie die vom neuen Nordmilch-Vorstand eingeleiteten umfangreichen Restrukturierungsmaßnahmen beweisen. Dabei wurde wenig Rücksicht auf frühere Strukturen genommen, die Geschäftsführung ausschließlich in den Händen hauptamtlicher Manager übertragen das Mitspracherecht der Genossenschaftsmitglieder eingeschränkt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die deutschen Genossenschaften in der Vergangenheit nur bedingt in der Lage waren, dem internationalen Wettbewerb standzuhalten und im Zuge der Globalisierung der Märkte eine aktive Rolle zu spielen. Vor großen strategischen Herausforderungen stehen dabei v.a. die Kosten fokussierten großen deutschen Genossenschaften, die bisher weder eine reine Marken- noch eine reine Kostenführerschaftsstrategie realisieren konnten. Die Wahl letzterer Strategie fordert, Synergieeffekte zukünftig noch konsequenter zu nutzen und sich auf die Rolle eines schlanken Handelsmarken- und Industrieprodukte Spezialisten zu konzentrieren. Dies würde allerdings ebenfalls eine deutlich stärkere Internationalisierung voraussetzen (GERLACH ET AL, 2005). Da jedoch viele deutsche Genossenschaften alleine nicht die notwendige finanzielle Kraft zur Internationalisierung ihrer Aktivitäten besitzen, sind in der Zukunft weitere, auch grenzüberschreitende Fusionen zu erwarten.

## Literaturverzeichnis

- BORGSTRÖM, M. H. (2003): Die Lage und Entwicklung landwirtschaftlicher Genossenschaften in Europa, <http://www.iru.de/de/publikationen/courier/3-03/Deutsch-4.html>, Abrufdatum: 27.05.2004.
- BORN, K. (2001): Bilanzanalyse international. Deutsche und ausländische Jahresabschlüsse lesen und beurteilen, 2. Auflage, Stuttgart.
- BRIDTS, C. and KÖTTL, P. (2003): Steht die Milchwirtschaft vor der heißen Phase ihres Konzentrationsprozesses?, in: M&A Intern, Zeitschrift der Hypo Vereinsbank (HBV Consult), 9(2003): 8-15.
- COOK, M. L. (1995): The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach, in: American Journal of Agricultural Economics, 77(1995): 1153-1159.
- FISCH, J. H. and OESTERLE, M.-J. (2003): Exploring the Globalization of German MNCs with the Complex Spread and Diversity Measure, in: Schmalenbach Business Review, 55(2003): 2-21.
- GABLER, S. (2003): Möglichkeiten und Probleme der Eigenkapitalbildung und der langfristigen Fremdfinanzierung in Molkereiunternehmen der Rechtsform Genossenschaft, Freising-Weihenstephan.

---

2 So verfügen etwa Campina in den Niederlanden über 32%, Arla in Dänemark über 60% und in Schweden über 90%, Tine in Norwegen und Valio in Finnland jeweils etwa 80%, sowie Glanbia in Irland über ca. 46% Marktanteil. Zum Vergleich die deutschen Genossenschaften: Nordmilch (16%), Humana (12%), Hochwald (7%).

- GERLACH, S. *ET AL* (2005): Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse, in: *Agrarwirtschaft* 54(2005): 35-48.
- GERMANN, H. *ET AL* (1999): Messung der Globalisierung: ein Paradoxon, in: Steger, U. (Hrsg.), *Facetten der Globalisierung: ökonomische, soziale und politische Aspekte*, Berlin u. a.: 1-25.
- GERMANN, H. *ET AL* (1996): Globalisierung der Wirtschaft: Begriff, Bereiche, Indikatoren, in: Steger, U. (Hrsg.), *Globalisierung der Wirtschaft: Konsequenzen, für Arbeit, Technik und Umwelt*, Berlin: 18-55.
- GLAUM, M. and LINDEMANN, J. (2002): Externes Wachstum: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: Glaum et al. (Hrsg.), *Wachstumsstrategien internationaler Unternehmungen. Internes vs. externes Unternehmenswachstum*, Stuttgart: 269-299.
- GRÄFER, H. (1997): *Bilanzanalyse*, 7. Auflage, Berlin.
- GRÄFER, H. (2001): *Bilanzanalyse*, 8. Auflage, Berlin.
- HASSEL, A. *ET AL* (2003): Two Dimensions of the Internationalization of Firms, in: *Journal of Management Studies* 40(2003): 705-723.
- HORSTHEMKE, A. (2000): Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften, Stuttgart-Hohenheim.
- IETTO-GILLIES, G. (1998): Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalization: An Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations, in: *Transnational Corporations*, 7(1998): 17-39.
- KÜTING, K.-H. and WEBER, C.-P. (2004): *Die Bilanzanalyse. Lehrbuch zur Beurteilung von Einzel- und Konzernabschlüssen*, 7. Auflage, Stuttgart.
- KUTSCHKER, M. and SCHMID, S. (2004): *Internationales Management*, München.
- MARX, T. (1998): Internationale Marketingstrategien in der deutschen Brauwirtschaft, in: *Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 2233*, Frankfurt am Main u.a.
- NYENRODE (2005): *European Dairy Cooperative Top 20: The Ranking*, <http://www.nyenrode.nl/nice/dairyproject/index.cfm>, Abrufdatum: 11.03.2005.
- SCHMIDT, R. (1981): *Zur Messung des Internationalisierungsgrades von Unternehmen*, Kiel.
- SCHOLL, R. (1989): *Internationalisierungsstrategien*, in: Macharzina, K. und Welge, M. (Hrsg.), *Handwörterbuch Export und internationale Unternehmung*, Stuttgart: 983-1001.
- SCHRAMM, M. *ET AL* (2004): *Brand Orientation in der Ernährungsindustrie. Erfolgsdeterminanten der Markenführung am Beispiel genossenschaftlicher Hersteller*, Wiesbaden.
- SCHWAB, J. A. (1997): *Begriff und Messung der Globalisierung. Ein Vorschlag zur Integration von Intensitäts- und Streuungskonzepten in der empirischen Globalisierungsanalyse*, Mainz.
- STAATZ, J. M. (1989): *Farmer Cooperative Theory. Recent Developments*, in: USDA (Hrsg.): *ACS Research Report Nr. 84*.
- STAPPEL, M. and HENNINGSEN, E. (2003): *Die deutschen Genossenschaften 2003. Entwicklungen - Meinungen - Zahlen*, Neuwied.
- SULLIVAN, D. (1994): *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, in: *Journal of International Business Studies*, 25(1994): 325-342.
- UNCTAD (2004): *World Investment Report, 2003. FDI Policies for Development: National and International Perspectives*. United Nations: New York and Geneva.
- WEINDLMAIER, H. (2004): *Künftige ökonomische Rahmenbedingungen der Milchwirtschaft - Konsequenzen für Erzeugung und Verarbeitung*, Vortrag beim 10. ZMP-Milchforum am 19.03.2004 in Berlin.
- WELGE, M. and HOLTBRÜGGE, D. (2001): *Internationales Management*, 2. Auflage, Landsberg am Lech.