

Der Top-Unternehmensberater:

„Globales Handeln und genossenschaftliche Strukturen sind kein Widerspruch“

Aber zeitgemäß, so die Beratungsfirma Wieselhuber & Partner, bleiben Genossenschaften nur, wenn sie ihren Modernisierungsbedarf erkennen – auch um „Windhundrennen“ in Krisenzeiten zu verhindern

Die renommierte Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner mit Stammhaus in München hat auch in der Milchbranche große Erfahrung in der Beratung des Top-Managements in allen zentralen unternehmerischen Gestaltungsfeldern. Über das Thema Genossenschaften sprachen wir mit Christian Groschupp, Senior Manager im Bereich „Restructuring&Finance“ bei Wieselhuber.

MN: Herr Groschupp, die Münchener Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner ist auch beim Thema Genossenschaften sehr aktiv, führt auch in diesem Bereich viele Beratungstätigkeiten durch. Sind Genossenschaften heutzutage ein Auslaufmodell?

Groschupp: So würde ich es nicht formulieren wollen. Genossenschaften haben noch immer ihren Platz, ja, teils sind sie sogar wieder sehr aktuell. Schauen Sie einige aktuelle Themen an - nicht als Worthülsen, sondern in ihrem wirklichen Inhalt - Themen wie Nachhaltigkeit, Eigenverantwortung, Regionalität... die kann ich sehr gut mit einer genossenschaftlichen Organisation verbinden, gerade wenn wir auch an die Folgen der Finanzkrise denken. Ich würde also keineswegs behaupten, dass Genossenschaften antiquiert sind. Die Frage ist vielmehr: Wie können sich Genossenschaften mit ihren grundsätzlich positiv besetzten

Grundwerten, die sie repräsentieren, auch mit den heutigen Anforderungen des Wirtschaftslebens verbinden. Denn einen gewissen Modernisierungsbedarf darf man den Genossenschaften nicht absprechen.

MN: Zu den positiven Werten gehört wohl auch, das Genossenschaften eine gute Kommunikation und Augenhöhe zwischen den „großen“ Machern in einem Unternehmen und den einzelnen „kleinen“ Genossenschaftsmitgliedern anstreben, was bei Landwirten wichtig ist. Augenhöhe ist ja kein altmodischer Gedanke, sondern wird in modern aufgestellten Unternehmen als wichtiger Bestandteil der Betriebskultur deklariert. Worin liegt denn nun der Modernisierungsbedarf? Oft wird doch auch positiv konstatiert, dass Genossenschaften besonders im Bereich der Milchindustrie Sinn machen, weil Milch ein sensibles Gut ist, bei dem die Liefer- und Verarbeitungswege absolut verlässlich sein müssen...

Groschupp: ...das ist sicherlich ein Aspekt; aber generell entsteht ein enormer Druck auf die traditionellen Geschäftsmodelle der Milchindustrie in Zeiten der Liberalisierung und Deregulierung der Märkte, dem starken Einfluss der Weltmarktpreise und deren Schwankungen, dazu kommt die Konzentration auf der Handelsseite, alles dies führt zu einem großen Konsolidierungsdruck auf der Her-



„Man muss sich bei wirtschaftlichen Betrachtungen von Emotionen befreien“:
Wieselhuber-Manager Christian Groschupp

stellerseite. Gerade der Genossenschaftssektor hat hier noch deutliche strukturelle Nachteile. Hierbei spielen auch Altlasten eine Rolle, etwa bei inkonsequent durchgeführten Fusionen aus der Vergangenheit.

MN: Inkonsequent wobei genau?

Groschupp: Teilweise wurden Fusionen nach dem Motto durchgesetzt „viel ist besser“. Man hat etwa Betriebsstrukturen nicht bereinigt um Synergien zu heben, hat hier sehr fragmentierte Strukturen aufrechterhalten – dies war beispielsweise auch mit eine Ursache für die Schwierigkeiten von Allgäuland.

MN: Aber auch bei Allgäuland wurden doch nicht rentable Betriebsteile geschlossen, war das nicht konsequent?

Groschupp: Ja, aber das wurde erst in der Krise durchgeführt, unter großem Druck, vielleicht zu spät... Fusionieren heißt doch bei diesem Prozess die Vorteile auszuschöpfen; das wurde beispielsweise hier nicht gemacht. Viele Fusionen in der Milchwirtschaft leiden an einer solchen in-

konsequenter Haltung und darum weist der genossenschaftliche Sektor heute noch strukturelle Nachteile auf.

MN: Die Schwachstelle inkonsequentes Vorgehen bei der Fusion – rührt sie nicht auch daher, dass zum System Genossenschaften auch Mitgliederversammlungen gehören, auf denen alle, vom kleinsten Landwirt bis hin zum Topmanager, in einem Raum sitzen und die emotionalen Wellen sehr hoch schlagen bis hin zu aggressiven oder erbosten Tönen? Da ist es doch schwer, den Ball flacher zu halten, und es wirkt manchmal so, als würde deshalb vom Management nicht gleich alles superkonsequent durchgesetzt, was wiederum optimale Neugestaltungen ausbremst. Kochen hier zu viele Köche an einem Brei?

Groschupp: Es hängt sicher viel mit den Genossenschaftsstrukturen zusammen, insbesondere mit den Aufsichts- und Beratungsgremien, den Ehrenamtlichen, die dort herrschen. Eine Genossenschaft, die sich heute mit ihrem Geschäftsbetrieb im Wirtschaftsleben bewegt, die braucht – wir

kommen da sicher auch beim Thema Begutachtung durch die Banken nochmal drauf – eine professionelle Unternehmensführung. Aber viele Genossenschaften werden, aus dem Postulat der Eigenverantwortung heraus, eben nicht professionell geführt. In diesem Bereich ist mehr Professionalisierung absolut notwendig. Was beim Sektor Milch noch dazu kommt: Milch ist ja nicht nur ein sensibles, sondern ein hochemotionales Gut und aus den Emotionen heraus werden Entscheidungen, wird ein dringend notwendiger Wandel oft nicht konsequent durchgeführt oder sogar blockiert.

MN: Hochemotional in welchem Sinn?

Groschupp: Nun, die Bauern haben zum Produkt Milch eindeutig eine sehr emotionale Beziehung. Ich habe Genossenschaftssitzungen beim Thema Milch stets als deutlich emotionaler empfunden als wenn es um andere Produkte geht.

MN: Es geht bei den Kühen der Landwirte ja auch um für uns so wertvolle Lebewesen...

Groschupp: ...absolut! Aber man muss sich eben bei wirtschaftlichen Betrachtungen von solchen Emotionen befreien und den sachlichen Anforderungen sehr bewusst ins Auge sehen.

MN: Es gibt in der Milchbranche riesige Unternehmen wie Arla oder das DMK, die genossenschaftliche Strukturen haben. Vertragen Genossenschaften überhaupt solche Größen?

Groschupp: Probleme können grundsätzlich unabhängig von der Größe einer Genossenschaft auftreten. Die Kleinteiligkeit und die Inhomogenität der Mitglieder in den meisten genossenschaftlichen Gesellschaftsstrukturen wird insbesondere von den Finanzierern sehr kritisch gesehen, weil man dies mit einer nur sehr eingeschränkten Entscheidungsfähigkeit gleichsetzt. Das kann ich so bestätigen: Besonders in Krisenzeiten, wenn schnelle und harte Entscheidungen getroffen werden müssen und konsequent jenseits der Emotionen umgesetzt werden müssen, dann kränken Genossenschaften an ihren Problemen bei der Entscheidungsfreiheit. →

Anzeige

WEG WITT-Eco-Chiller

WITT

NH₃ · CO₂ · R723® ...

Kompakte R723® Flüssigkeitskühlsätze für die Außenaufstellung

TH.WITT Kältemaschinenfabrik GmbH

Lukasstraße 32 · 52070 Aachen · ☎ 0241 1 82 08-0 · 📠 0241 1 82 08-490 · info@th-witt.com

www.th-witt.com

Labels in image: Kältemittelpumpen, Hochdruck-Schwimmerregler, Ölrückführsysteme, Pumpenunits, Economizer, Kaskaden, Plattenverdampfer, WILKEDSIGN

Da passt auch das Thema Kopfstimmrecht hinein – auch dieses wird von den Banken als Risiko gesehen, man kommt auch hier genau auf das Thema Betriebsgröße: Ein großer Betrieb und ein kleiner Betrieb haben in der Genossenschaft satzungsgemäß denselben Einfluss. Das kann zu unüberbrückbaren Konflikten führen, etwa bei Fragen nach der Unternehmensstrategie, nach der Ausstattung des Geschäftsmodells.

MN: *Man kann also wegen einer extremen Vielfältigkeit in der Mitgliederstruktur in Krisen vielleicht nicht schnell und stringent genug reagieren?*

Groschupp: Hat man sehr inhomogene Mitgliederstrukturen mit dann auch sehr unterschiedlichen Interessen – die des Bauern mit großen Flächen im Tal etwa sind anders als die des kleinen Bergbauern – kann das für eine Genossenschaft zu einem nicht zu unterschätzenden Risikopotential führen. Bei vielen genossenschaftlichen Krisenfällen konnte man sehen, dass gerade in der Krise das genossenschaftliche Prinzip außer Kraft gesetzt und durch ein „Windhunderennen“ ersetzt wird, bei dem jeder nur noch an sich denkt. Auch Banken haben hier häufig geurteilt, dass es in einem Viertel der Fälle gerade die genossenschaftliche Struktur war, die zu den Krisen beigetragen hatte; bei fünfzig Prozent, so die Banken gemäß unserer Untersuchungen, wurde die Krise dadurch zumindest beschleunigt. Das unterstützt natürlich die These, dass die Genossenschaft gerade in der Krise nicht mehr so richtig funktioniert. Das ist übrigens unabhängig von der Größe der Genossenschaft so. Das Problem liegt im schon angesprochenen Spagat zwischen einer Selbstverwaltung und einer professionellen Unternehmensführung, insbesondere was die Aufsichtsgremien angeht und die klassischen Konfliktfelder, wenn ich gleichzeitig Gesellschafter als auch Lieferant bin. Diese Themen sind bei einer großen Genossenschaft wie dem DMK sogar deutlich wichtiger – aber auch die kleinen müssen sich diesen Themen stellen, wenn sie etwa Fremdkapital brauchen.

MN: *Dass es bei Genossenschaften oft wahnsinnig hitzig und damit unberechenbar zugeht, gefällt Banken sicher auch weniger. Meist kehrt übrigens sofort Ruhe ein, wenn jeder in Sachen Geld zufriedengestellt wird...*



Zumindest für Kinder stehen hinter dem Thema Milch wegen der puzigen Kühe große Emotionen: Milch-Verbrauchernachwuchs auf der Internationalen Grünen Woche 2013

Groschupp: ...ja, und genau das ist die Crux an der Geschichte. Denn der dann aktuell vermeintlich gute Milchauszahlungspreis übertüncht dann sehr leicht die grundsätzlichen Probleme, die eigentlich gelöst werden müssten. Man hat etwa bei Allgäuland dann eben auch mit einem Milchauszahlungspreis gearbeitet, den man gar nicht erwirtschaftet hatte – anstatt das Geld in eine konsequente Fusion zu investieren, in Marketing, Produkte und Marktentwicklung. Wenn man dies aber tun will, muss man die Gremien haben, sie so etwas durchsetzen und das den Mitgliedern auch so kommunizieren, dass die diesen Weg mitgehen wollen.

MN: *Es ist also mangels mancher Gremien-Strukturen bei Genossenschaften ein neuralgischer Punkt, wie man den Mitgliedern solche Prozesse kommuniziert?*

Groschupp: Unbedingt! Man muss da ganz offen und ehrlich sein. Ist man unehrlich, dann hat man schon verloren, ein Vertrauen ist verspielt das man dann nie wieder kriegt. Man muss zum Beispiel ganz klar sagen, wir müssen jetzt in den Betrieb investieren. In einem „normalen“ Unternehmen wie etwa einer Aktiengesellschaft ist aber die Kapitalbindung der Gesellschafter deutlich stärker und man sieht die Notwendigkeit der Investition ein. In der Genossenschaft ist die mitgliedschaftliche Kapitalbindung dagegen relativ schwach ausgeprägt – das meine ich mit „Windhunderennen“: Die ersten, die dann schnell rausgehen, sind dann am sozusa-

gen klügsten dran. Der Genosse ist ja auch nicht so sehr an den stillen Reserven beteiligt wie der Aktionär, hat also kein so nachhaltiges Interesse, dass der Unternehmenswert steigt. Man schaut eher auf den Milchauszahlungspreis als kurzfristiges Interesse...

MN: *...und kann aus der Genossenschaft relativ schnell und unverbindlich aussteigen...*

Groschupp: ...ja, je nach Satzung, aber man ist tatsächlich relativ schnell raus. Genau das meinen wir mit einer schwachen mitgliedschaftlichen Kapitalbindung. Das Problem haben Sie in anderen Rechtsformen nicht so ausgeprägt.

MN: *Die Genossenschaft gibt dem Mitglied einerseits die Milchabnahmegarantie, das Mitglied kann aber andererseits recht rasch aussteigen – ist auch das heutzutage eher kontraproduktiv?*

Groschupp: Da muss ein Gleichgewicht geschaffen werden. Grundsätzlich meine ich, dass die eine oder andere Satzung im Genossenschaftsbereich modernisiert werden und mehreren Aspekten dienen muss. Der Lieferant will natürlich Abnahmesicherheit haben, man muss ihn aber auch in Krisensituationen binden, dabei zu bleiben; er kann seine Vorteile genießen, muss sich aber auch zum Unternehmen bekennen. Auf den Punkt gebracht: Die Genossenschaftsmitglieder müssen sich mehr als Unternehmer fühlen, sich so mit Chancen wie auch Risiken begreifen...

MN: ..anstatt zu sagen, wenn es nicht mehr passt, kann ich schnell aussteigen und meine Milch halt woanders verkaufen...

Groschupp: ...genau. Bei Allgäuland stiegen damals einige schnell aus. Ist so ein Unternehmen in der Krise, dann gilt das Solidarprinzip der Genossenschaft plötzlich nicht mehr. Der erste der draußen ist, ist dann der Klügste.

MN: Wenn Sie rein theoretisch das System heute ganz neu aufsetzen könnten im Milchbereich – würden Sie es mit einer Genossenschaft machen oder nicht?

Groschupp: Da würde ich nun weder ja noch nein sagen. Will ich eine Genossenschaftsstruktur verbessern, sage ich, es muss eine moderne, verschiedenen Aspekten gerecht werdende Satzung her; es muss auch über Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen nachgedacht werden. Die letzte Novelle der Genossenschaftsgesetzgebung ist Jahre her und brachte auch nicht die optimalen Ergebnisse, gerade in Bezug auf Finanzierung und Gesellschafterstellung, hier müsste neu nachgedacht werden. Man müsste auch professionelle Aufsichtsgremien satzungsgemäß verankern und gleichzeitig nach wie vor sagen können, wir verwalten das Unternehmen selbst – das ist ein kritischer Punkt, hier ist viel Dialog zwischen Managern und Genossenschaftsmitgliedern notwendig denke ich, um alles zusammenzuhalten. Und: Ich würde in einer Genossenschaft auf möglichst homogene Mitgliederstrukturen achten anstatt eines unübersichtlichen Konglomerats nach dem Motto „viel ist gut“. Weiter könnte man auch, wie bei vielen anderen Unternehmen, von außen einen professionellen Aufsichtsrat mit hereinholen - ob das nun momentan nach dem Genossenschaftsgesetz geht oder nicht, das müsste geklärt werden; es konterkariert natürlich ein bisschen das Postulat der Eigenverwaltung. Aber so ein Spezialist als Aufsichtsrat, als Begleiter...

MN: ...der auch den Blick über den Gartenzaun hinaus ermöglicht...

Groschupp: ...genau, das wäre wohl sinnvoll. Denn so kommt man etwas aus der Problematik heraus, nur aus der Lieferantposition heraus zu handeln; es schafft

Ausgleich. Hier sollten sich Genossenschaften einigen Überlegungen öffnen.

MN: Beispiele moderner und gut funktionierender Genossenschaften gibt es ja wohl, wie etwa Arla?

Groschupp: Ja, wenn Sie da alleine schauen, wieviel die Bauern bei Arla eingeleigt haben, das ist deutlich mehr als sonst. Die haben die genossenschaftliche Struktur dazu genutzt, eine vernünftige Eigenkapitaldecke aufzubauen und haben offensichtlich auch bei den Fusionen konsequenter gehandelt. Arla zeigt auch, dass globales Handeln und genossenschaftliche Strukturen kein Widerspruch sein müssen. Die Mitglieder investieren hier in etwas und fühlen auch, dass sie am Ende des Tages an Wertsteigerungen beteiligt sind.

MN: Wie könnte man solche Prozesse verstärken?

Groschupp: Kommunikation ist dafür der eigentliche Schlüssel. Man muss die Mitglieder mit auf die Reise nehmen, besonders bei dem speziellen Gut Milch. In einer repräsentativen Befragung bei Banken, die wir machten, kam heraus, dass hier Bedarf ist, denn ausgerechnet die landwirtschaftlichen Genossenschaften schnitten bei den Einschätzungen, wenn es um Finanzbedarf ging, stets am schlechtesten ab. Lieferant und Gesellschafter als Zwitterstellung – das ist für Banken gerade im Milchbereich ein großes Problem. Dazu noch die schon angesprochene Inhomogenität der Mitgliederstrukturen und die unzureichende Eigenkapitalausstattung, überdies das Thema ehrenamtliche Gremien, das alles steht stark in der Kritik. Die Kreditbedingungen sind heute verschärft und man traut Genossenschaften nur eingeschränkt zu, dass sie die neuen Basel III-Bedingungen erfüllen können.

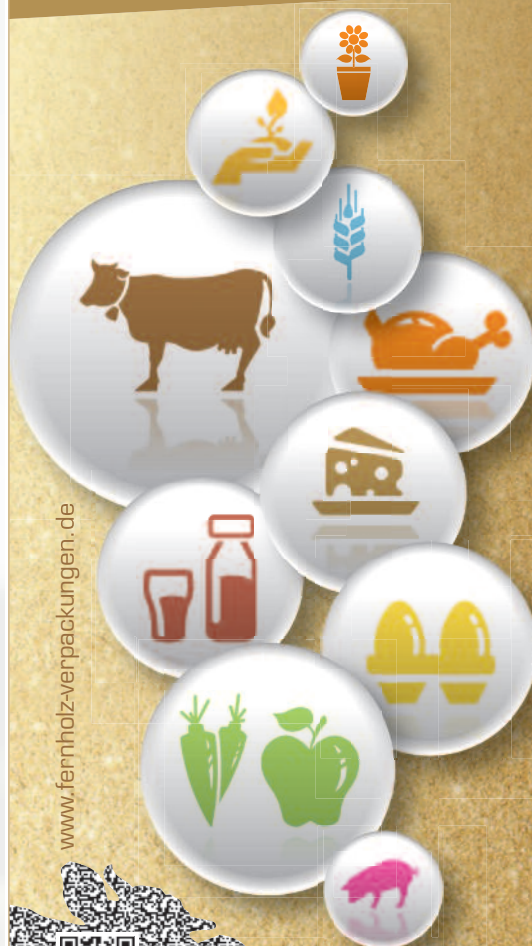
MN: Was bedeutet das für Genossenschaften?

Groschupp: Bankdarlehen für Genossenschaften, sagten uns Banken, werden stark abnehmen, Genossenschaften müssen mehr auf Innenfinanzierung setzen, aus dem Geschäftsbetrieb heraus generieren und Gesellschafter müssen mehr Verantwortung zeigen. Kurz gesagt: Genossenschaften sind noch zeitgemäß, haben aber Modernisierungsbedarf.

Stefan Esser ■

50
JAHRE

Was immer Sie
verpacken möchten...



www.fernholz-verpackungen.de



...wir haben das Zeug dazu!

Seit nunmehr 50 Jahren ist Fernholz Ihr Spezialist für Verpackungslösungen aus thermoplastischen Kunststoffen.

Ob individueller Sonderartikel oder Großserie, wir entwickeln und produzieren für Sie auf allerneuestem Stand – flexibel, zeitnah und absolut zuverlässig.

Profitieren auch Sie von unserem langjährigen Know-how.



Fernholz

W.u.H. Fernholz GmbH & Co. KG
Kunststoffverarbeitung

Gewerbegebiet Ihne 2 | 58540 Meinerzhagen
Tel.: 02358 / 9086 - 0 | Fax: 02358 / 1004